

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “DESARROLLO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y
FINANCIERO DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA
EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA
AUTORIZADA**

AUTORA: BERTHA VICTORIA ARAGÓN RUIZ

DIRECTORA DE TESIS: DRA. LILIANA MORILLO

QUITO, MARZO DEL 2012

DEDICATORIA

A mi madre, por darme su apoyo, aliento y ayuda incondicional, por su constante ejemplo de trabajo y honestidad.

A mi esposo, por su amor y apoyo continuo.

A Cristopher y Juan Pablo, mis pequeños hijos, quienes han sido inspiración y motivación, para llevar a cabo este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A *Dios* por ser mi guía y fortaleza.

Gracias a mis profesores y maestros por su excelente labor de enseñanza impartido en la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, en sus aulas aprendí el conocimiento y hoy puedo cosechar frutos de lo aprendido.

Mi eterna gratitud a la Dra. Liliana Morillo por su valioso aporte que hizo que el desarrollo de este trabajo sea una realidad.

Mil gracias,
Victoria

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Bertha Victoria Aragón Ruiz en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “DESARROLLO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 31 de marzo del 2012

C.C. 1709279234

varagonruiz@hotmail.com



Isabel La Católica y Galavís esq. Telf: 223 5194 Fax. 222 5397
www.elpobrediablo.com

AUTORIZACIÓN

Yo Francisco Salazar Larrea con cédula de identidad No. 1707337687 Gerente General del Pobre Diablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda. autorizo a Bertha Victoria Aragón Ruiz para que pueda recabar la información más pertinente de los archivos existentes de la empresa para el desarrollo de su tesis.

Atentamente,

Francisco Salazar
Gerente General
CI. 1707337687

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	3
PRESENTACIÓN	3
1. GENERALIDADES	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EL POBRE DIABLO	3
1.2. ASPECTOS LEGALES	4
1.2.1. CONSTITUCIÓN.....	4
1.2.2. CAPITAL SOCIAL Y RUC.....	5
1.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL POBRE DIABLO	5
1.3.1. MISIÓN (Actual).....	6
1.3.2. VISIÓN (Actual)	6
1.3.3. ESTRATEGIAS (Actuales).....	6
1.3.4. OBJETIVOS (Actuales)	6
1.3.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	8
1.3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA	26
CAPÍTULO II.....	31
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA NÓMINA	31
2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	31
2.1.1. PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	33
2.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS	33
2.2.1. LA PLANEACIÓN DE PERSONAL	34
2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	35
2.3.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	35
2.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL	36
2.4. INDUCCIÓN.....	38
2.4.1. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN.....	38
2.4.2. EL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	39
2.5. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN	40
2.5.1. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	40
2.5.1.1. ANÁLISIS DE TAREAS.....	41
2.5.1.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO	41
2.5.2. CAPACITACIÓN	42
2.5.3. PROGRAMAS DE PROFESIONALIZACIÓN	44
2.5.3.1. MODELOS DE COMPETENCIA	45
2.5.3.2. DESARROLLO GERENCIAL	45
2.5.3.3. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN	45
2.6. EVALUACIÓN.....	46
2.6.1. LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
2.6.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46

2.6.3. MÉTODOS TRADICIONALES PARA EVALUACIÓN DE PUESTOS	46
2.7. CONCEPTO DE REMUNERACIÓN.....	47
2.7.1. LOS CUATRO COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN TOTAL.....	47
2.7.1.1. SUELDO MÍNIMO	48
2.7.1.2. INCENTIVOS SALARIALES	48
2.7.1.3. BENEFICIOS SOCIALES	48
2.7.1.4. PRESTACIONES SOCIALES.....	48
2.8. CRITERIOS PARA PREPARAR UN PLAN DE REMUNERACIÓN	49
CAPÍTULO III	49
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MANEJO FINANCIERO DE LA NÓMINA	50
3.1. NIIF COMPLETAS Y PARA LAS PYMES	50
3.1.1. OBLIGACIÓN DE APLICAR LAS NIIF EN EL ECUADOR	52
3.1.2. OBLIGACIÓN DE APLICAR LAS NIIF PARA PYMES EN EL ECUADOR ...	53
3.1.3. PAÍSES QUE YA HAN APLICADO LAS NIIF.....	54
3.1.4. TÉRMINOS DE USO Y APLICACIÓN OBLIGATORIOS EN LAS NIIF	55
3.1.5. BASES DE MEDICIÓN	56
3.1.5.1. COSTO HISTÓRICO.....	57
3.1.5.2. COSTO CORRIENTE.....	57
3.1.5.3. VALOR DE REALIZACIÓN (LIQUIDACIÓN)	57
3.1.6. PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NIIF	57
3.1.7. NIIF, NIC Y SECCIONES PARA PYMES	59
3.1.8. APLICACIÓN DE LAS NIIF	62
3.1.9. NIIF PARA PYMES: SECCIÓN 28 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS.....	62
3.1.9.1. ALCANCE Y RECONOCIMIENTO	63
3.1.10. RESUMEN DE LA SECCIÓN 28 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	65
3.1.11. COMPARACIÓN CON LAS NIIF COMPLETAS	67
3.2. REGISTROS CONTABLES DE BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	69
3.3. INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	71
3.4. PRESUPUESTACIÓN.....	72
3.4.1. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO	72
3.4.1.1. PRESUPUESTO DEL GASTO REMUNERACIONES.....	75
3.4.1.2. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	75
3.4.2. PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	78
3.4.3. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	80
3.4.4. PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	81
3.4.5. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO	82
3.4.6. EJERCICIO PRÁCTICO DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTO REMUNERACIONES	88
CAPÍTULO IV	89

MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO DE LA NÓMINA	89
4.1. POLÍTICA SALARIAL.....	89
4.2. TABLA SECTORIAL DE ALIMENTACIÓN Y TURISMO	89
4.3. SEGURO SOCIAL Y SU NORMATIVA VIGENTE	92
4.3.1. TIPOS DE SEGUROS.....	92
4.3.1.1. SEGURO DE SALUD	92
4.3.1.2. SEGURO DE PENSIONES	93
4.3.1.3. SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO.....	94
4.3.2. SUJETOS DE AFILIACIÓN	94
4.3.3. INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	94
4.3.4. SALARIOS DE APORTACIÓN.....	95
4.3.5. PLANILLAS AUTOMÁTICAS POR AJUSTES.....	96
4.3.6. INSCRIPCIÓN DE AFILIACIÓN	97
4.3.6.2. AFILIACIÓN FRAUDULENTA	98
4.3.6.3. RECLAMO POR FALTA DE AFILIACIÓN	98
4.3.7. SERVICIO Y PRESTACIONES.....	98
4.3.8. MORA PATRONAL.....	98
4.3.9. CESANTÍA	100
4.3.10. FONDOS DE RESERVA.....	101
4.4. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES Y SU NORMATIVA VIGENTE	103
4.4.1. BASE LEGAL.....	103
4.4.2. MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EL ECUADOR.....	103
4.4.2.1. CAPACIDAD PARA CONTRATAR.....	103
4.4.2.2. EFECTOS DEL CONTRATO DE TRABAJO	103
4.4.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS.....	104
4.4.2.4. EXCEPCIONES A LA ESTABILIDAD	105
4.4.3. CONTRATOS DE TRABAJO	106
4.4.3.1. CONTRATOS A PLAZO FIJO	106
4.4.3.2. CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL	106
4.4.3.3. CONTRATOS EVENTUALES	107
4.4.4. SISTEMA DE SALARIOS EN LÍNEA.....	107
4.4.4.1. DÉCIMO TERCER SUELDO.....	107
4.4.4.2. DÉCIMO CUARTO SUELDO.....	109
4.4.4.3. UTILIDADES A TRABAJADORES.....	110
4.4.5. ACTAS DE FINIQUITO.....	110
4.4.6. LEY LABORAL PARA EXTRANJEROS	111
4.4.7. CONTRATACIÓN A PERSONAS CON CAPACIDAD DIFERENTE	112

4.4.7.1.	MARCO LEGAL	112
4.4.7.2.	PROCEDIMIENTO	113
4.4.7.3.	PARA QUIENES BUSCAN TRABAJO	113
4.4.7.4.	CONTRATO CON DISCAPACITADOS	113
4.4.7.5.	BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS QUE CONTRATAN DISCAPACITADOS.....	114
4.4.7.6.	SANCIONES PARA LOS EMPLEADORES	117
4.5.	SRI, IMPUESTO A LA RENTA Y SU NORMATIVA VIGENTE.....	117
4.5.1.	GASTOS DEDUCIBLES DE REMUNERACIONES DE EMPLEADOS PARA LA EMPRESA.....	119
4.5.2.	GASTOS DEDUCIBLES DE IMPUESTO A LA RENTA PARA EL EMPLEADO	121
4.5.3	FORMULARIO DE GASTOS PERSONALES (GP).....	123
4.5.4.	ANEXO DE REMUNERACIONES EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA (RDEP) 126	
4.5.5	RETENCIÓN EN LA FUENTE POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	127
CAPÍTULO V.....		130
PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE RECURSOS HUMANOS.....		130
5.1.	MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS	130
5.2.	MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA EL POBREDIABLO.	131
5.3.	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO.....	210
5.4.	PLAN DE IMPLEMENACIÓN DE POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD DEL CAPITAL HUMANO	215
CAPITULO VI		216
6.1.	CONCLUSIONES	216
6.2.	RECOMENDACIONES	219
BIBLIOGRAFÍA		259

ÍNDICE DE ANEXOS

MANUAL DE INDUCCIÓN	222
PAGO DE NOMINA.....	235
APLICACIÓN DE NIFF PARA PYMES: BENEFICIO A LOS EMPLEADOS.....	256

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1: Indicadores para medir el aprendizaje y crecimiento.....	72
Tabla 4-1: Sueldos y salarios minimos de Alimentos y Bebidas.	92
Tabla 4-2: Salario mínimo de aportación en el IESS.	96
Tabla 4-3: Extracto de la Conciliación Tributaria extraída del formulario 101 de Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades.	117
Tabla 4-4: Plazos presentación de impuesto a la renta.....	119
Tabla 4-5: Gastos Deducibles.....	123
Tabla 4-6: Presentación de Anexo de Gastos Deducibles.	123
Tabla 4-7: Fechas de envío del formulario RDEP por internet.	127
Tabla 4-8: Tabla para calcular el impuesto a la renta a personas naturales AÑO 2011.	128
Tabla 4-9: Tabla para calcular el impuesto a la renta a personas naturales AÑO 2012.	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1: Subsistemas del área de Recursos Humanos	33
Gráfico 2-2: Usos de la información el análisis de puestos.....	35
Gráfico 2-3: Componentes de la remuneración total.....	47
Gráfico 3-1: NIC Y NIC NIIF.	50
Gráfico 3-2: Países que aplican NIIF.	54
Gráfico 3-3: Niif.- Activo, Pasivo, Ingresos, Gastos.....	56
Gráfico 3-4: Diversos tipos de remuneración.....	74
Gráfico 3-5: Porcentaje de remuneración en el presupuesto general de la compañía.	75
Gráfico 3-6: Costo de Mano de Obra Directa en una empresa de alimentos y bebidas.	76
Gráfico 3-7: Diagnóstico de la Situación Actual. Planificación Estratégica. Herramienta Floa.	83

HOJA DE RESUMEN EJECUTIVO

TEMA ESPAÑOL

“DESARROLLO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.”

TEMA EN INGLÉS

“DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL SYSTEM FOR HUMAN RESOURCES APPLIED TO THE COMPANY EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.”

RESUMEN

El Desarrollo de un Sistema Administrativo y Financiero de Recursos Humanos establece los lineamientos claros acerca de cómo se debe desarrollar la gestión del Recurso Humano conjunta al área financiera, ya que el recurso humano constituye el principal factor diferenciador del éxito en las organizaciones.

Los subsistemas básicos que se abordarán en éste trabajo son: Reclutamiento y Selección de Personal, Descripción de Perfiles del Cargo, Descripción de Funciones, Contratación, Inducción, Entrenamiento Inicial, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Pago de Nómina, Presupuestos de Nómina, Aplicación de Niifs para Pymes: Beneficio a los Empleados.

El sistema proporcionarán los conceptos y técnicas que necesita la administración del Pobre Diablo para desempeñar los asuntos relacionados con el personal, que incluyen tareas como realizar análisis de los puestos, planear las necesidades del personal, seleccionar a los candidatos para los puestos, orientación y capacitación, evaluación del desempeño administración de la nómina y su aplicación de Niifs.

PALABRAS CLAVES

SISTEMA

RECURSOS

HUMANOS

SUBSISTEMAS

NÓMINA

NIIFS

HOJA ABSTRAC

OVERVIEW

The Development of an Administrative and Financial System for Human Resources establishes clear guidelines about how to develop the management of Human Resources conjunctively with the financial area, due to the fact that human resources constitutes the principle differentiating success factor in different organizations.

The basic subsystems that will be addressed in this job are: Recruitment and Selection of the Personnel, Job Descriptions, Duty Descriptions, Hiring, Induction, Initial Training, Further Training, Performance Evaluation, Payroll, Payroll Budgets, Application of IFRS for SMEs: Employee Benefits.

This system will supply the concepts and techniques that the Pobre Diablo administration will need in order to fulfill the related issues with the personnel, including duties such as job analysis, planning the needs of the personnel, selecting candidates for job positions, orientation and training, and performance evaluations of how administration handles the payroll and its application to the IFRS.

INTRODUCCIÓN

El sistema que presento a continuación denominado “Desarrollo de un Sistema Administrativo y Financiero de Recursos Humanos aplicado a la empresa El Pobre Diablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda. es de vital importancia para la organización debido a que establece los lineamientos claros acerca de cómo se debe desarrollar la gestión del Recurso Humano conjunta al área financiera, ya que el recurso humano constituye el principal factor diferenciador del éxito en las organizaciones.

Los subsistemas básicos que se abordarán en éste trabajo son: Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción de Perfiles del Cargo, Descripción de Funciones, Contratación, Inducción: Entrenamiento Inicial, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Pago de Nómina, Presupuestos de Nómina, Aplicación de Niifs para Pymes: Beneficio a los Empleados.

El propósito principal del sistema radica en la entrega de un Manual que contemple las principales normas, políticas y procedimientos de los principales subsistemas de Recursos Humanos unida, procesos financieros relacionados con Nómina y que se ajuste a los objetivos y filosofía empresarial de la empresa El Pobrediablo Cía. Ltda.

En el primer capítulo se realiza una breve descripción de la organización, su historia, misión, visión, estrategias, objetivos, organigrama estructural, matriz de evaluación FODA.

En el segundo capítulo se encuentra la investigación bibliográfica y teórica de la administración de la nómina y consiste en la descripción de cada uno de los subsistemas de recursos humanos propuestos.

En el tercer capítulo se presenta la investigación bibliográfica, teórica y explicaciones con ejercicios de cálculo, del manejo financiero de la nómina en relación a la aplicación de Niifs para Pymes, Registros contables, Análisis Financiero, Presupuestos de Nómina.

En el cuarto capítulo se desarrolla la investigación del manejo contable y financiero de la nómina en relación al salario mínimo, cumplimiento de obligaciones con las entidades: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Servicio de Rentas Internas SRI.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de un Sistema administrativo y Financiero de Recursos humanos en la cual se pone a consideración la definición de la misión, visión y valores corporativos, un Manual de Normas, Políticas y Procedimientos Administrativos y Financieros y un Manual de Funciones.

En el sexto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones de los problemas que se han presentado en el desarrollo del sistema.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EL POBRE DIABLO

El Pobre Diablo tiene su historia desde el año 1990, fue fundado con la intención de ser un importante promotor cultural. Desde sus inicios se planteó como un espacio alternativo para compartir las manifestaciones culturales al calor de un café bar.

Durante sus 9 primeros años ocupa un pequeño local en la Santa María y Rábida (La Mariscal). Esta antigua quinta fue restaurada respetando la cultura mestiza, y la decoración del local obedeció al fortalecimiento de los referentes culturales.

De su primera etapa en la Mariscal, se destacan sus eventos: “Desnudos entre Marx y una Mujer” Multimedia, 1996. “Tiro al Banco” performance a propósito de la crisis bancaria, 1999.

En Agosto del año 2000 inaugura su nuevo local ubicado en la Floresta. En una antigua fábrica de café se reviven los conceptos de arquitectura de una ciudad agrícola y se mantiene la cromática del local original. Este nuevo espacio permite la creación de importantes áreas dedicadas a Galería de Arte, Oficinas de Producción y Escenario.

En su nueva etapa El Pobre Diablo profesionaliza su gestión cultural y crea una división dedicada íntegramente al desarrollo de eventos, conciertos de música y exposiciones.

Se destacan el proyecto “Fábrica Jazz Club”, con conciertos cada 15 días en 3 temporadas anuales y la creación de El Container, Espacio dedicado al arte. El Pobre Diablo ha sido promotor y generador de cultura, por donde han pasado artistas nóveles como Jorge Villamizar fundador de Bacilos (Grami 2003), Omar Sosa hoy ya dos veces nominado al Grami en Jazz latino.

También a producido eventos de trascendencia como Fábrica Jazz Club, y presentado a artistas de renombre como Paulo Moura ganador de un Premio Grami y una leyenda en Brasil, el mítico músico de jazz americano John Abercrombie, Filó Machado quien ha grabado y a producido más de setenta discos y fue nominado a un premio Grami, NicoWayne Toussaint con el premio al mejor músico de blues en la comunidad europea 2004, o prestigiosos músicos como TadashiMaeda o Mauricio Vicencio. En las artes plásticas han expuesto artistas como Ramiro Jácome, el maestro newyorquino Julio Mitchel, o el fotógrafo y cineasta sueco RolfBlomberg. También ha generado eventos coyunturales como “Tiro al Banco” con la ocasión del feriado bancario que fue noticia internacional. “Hasta La vista Bavy”, que convocó a los artistas a hablar sobre nuestra trágica dolarización y muerte del sucre, evento que fue noticia de primera plana del Washington Post y CNN.

1.2. ASPECTOS LEGALES

1.2.1.CONSTITUCIÓN

Desde sus inicios en 1990, El Pobre Diablo ha estado liderado por sus socios:

Paco Salazar, Fotógrafo e Ingeniero, con publicaciones en el país y el exterior. Ha realizado exposiciones individuales y colectivas de su obra fotográfica en Ecuador, México, Venezuela y Estados Unidos. En 1999 la Revista Time lo seleccionó como uno de los fotógrafos Líderes del Nuevo Milenio, junto a otros destacados fotógrafos de América Latina.Actualmente es el Gerente General de El Pobre Diablo.

José Avilés, Fotógrafo, Director de Arte y escenógrafo. Ha expuesto su trabajo en diversos países del continente y ha sido profesor de fotografía en algunas universidades del país, así como jurado de eventos fotográficos. Su trabajo como director de Arte en la Película “Entre Marx y una mujer desnuda” mereció el primer lugar en el Festival de Cine de la Habana. Actualmente es el Presidente - Administrador General y Director de Imagen de El Pobre Diablo.

Patricia Endara, Productora y Galerista, vinculada desde muy joven a la producción y promoción del arte. Inicio su carrera en la oficina de su padre el Maestro Gonzalo Endara. Actualmente es la GerenteAdministrativa - Directora de Eventos de El Pobre Diablo.

Fernanda Riofrío, Comunicadora y Profesora, vinculada a proyectos de educación, actualmente desarrolla e implementa proyectos de desarrollo infantil, deporte, salud, recreación y otros.

El Pobre Diablo se constituye como persona jurídica, Compañía de Responsabilidad Limitada, mediante escritura pública en la Notaria Vigésima Novena del Cantón Quito el catorce de diciembre del año dos mil y se inscribe en el registro mercantil al margen de la inscripción número 567 de quince de febrero de dos mil uno, Tomo 132. El nombre aprobado por la Superintendencia de Compañías es: El Pobre Diablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda.

1.2.2. CAPITAL SOCIAL Y RUC

Integra un capital social de cuatrocientos dos dólares (\$ 402,00), dividido en cuatrocientas dos participaciones sociales (402) de un dólar cada una.

Se procede a inscribir el registro único de contribuyentes y la fecha de inicio de sus actividades con personería jurídica es el quince de febrero de 2001. Su actividad principal es la prestación de servicios en café, bar y restaurante.

El domicilio tributario y de la matriz es Avenida Isabel la Católica N24-274 y Francisco Galavis esquina, detrás del Swisshotel¹.

1.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL POBRE DIABLO

El Pobre Diablo nace con el afán de crear un espacio alternativo para compartir las manifestaciones multiculturales en la ciudad de Quito.

Planeación estratégica de Recursos Humanos.-Significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

Este proceso de planificación debe ser continuo y estar sujeto a ajustes y validaciones.

¹ RUC de la empresa El Pobrediablo Cía. Ltda.

Para la planeación estratégica de recursos humanos, El Pobre Diablo utiliza el modelo basado en la demanda estimada del servicio y lo vincula con el rendimiento de cada empleado.

1.3.1. MISIÓN (Actual)

Ser la institución privada, líder en el mercado de la promoción cultural, los espacios de arte y la música. Ofreciendo este concepto a través de proyectos culturales que fomenten la construcción y el fortalecimiento de los referentes, con creatividad, dinamismo y calidad.

1.3.2. VISIÓN (Actual)

Mantener un espacio sólido, dinámico, creativo y con identidad propia, que sea la mejor alternativa de esparcimiento cultural dentro de la ciudad. Garantizando su permanencia en el tiempo por su estrategia de autofinanciamiento a través de sus servicio de restaurante y bar.

1.3.3. ESTRATEGIAS (Actuales)

Para poner a funcionar su espacio alternativo para propuestas artísticas y otros tipos de actividades culturales como exposiciones de arte, fotografía, conciertos, la estrategia que utiliza el Pobre Diablo es la contratación de personal joven y dinámico para atención al cliente con conocimientos de servicio de bar-restaurante, que sea capaz de brindar una atención cálida, amable, respetuosa, amigable, personalizada, trate al cliente como amigo (siendo esta la regla de oro), con habilidades para trabajar bajo presión y motivados para poner en marcha las políticas empresariales.

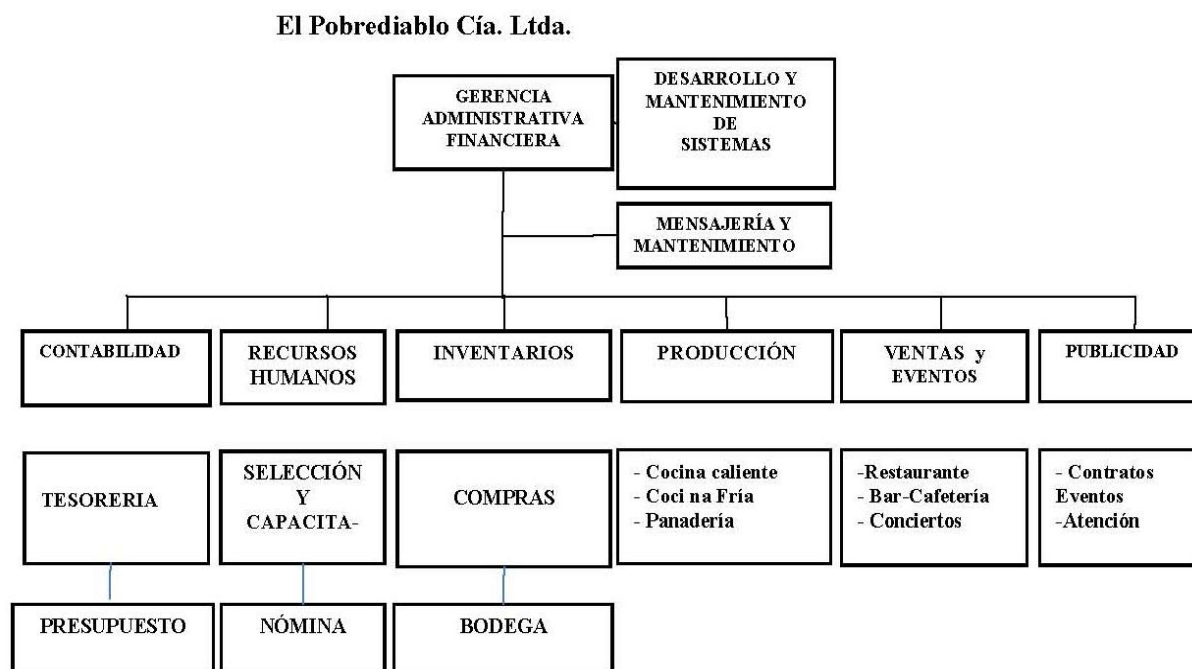
1.3.4. OBJETIVOS (Actuales)

- Ser un espacio de difusión cultural, con especial énfasis en las Artes Visuales, la Música Contemporánea y otras actividades, con ideas siempre nuevas y propuestas innovadoras;

- Desarrollar un mercado profesional para el arte y la cultura, con espacios y gestión acorde a las exigencias globalizadas;
- Abrir un espacio de intercambio cultural entre artistas nacionales y extranjeros y patrocinar la producción de eventos artísticos de distinta naturaleza;
- Consolidarse como una de las mejores empresas en la ciudad de Quito por la prestación de servicios de eventos culturales, fundamentado sus actividades en la calidad de sus servicios;
- Lograr que El Pobre Diablo sea una experiencia para el cliente, por su originalidad, por sus cuadros, sus mesas, su arquitectura, su decoración única, peculiar, donde se puede disfrutar de un concierto de referentes locales e internacionales como de una exposición de fotografía, cuadros y otros; al calor de un café-bar-restaurant; y,
- Autofinanciar sus operaciones, mediante el servicio de restaurante y bar.

1.3.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama general de la empresa se encuentra distribuido de la siguiente manera:



El organigrama estructural del Pobre Diablo Cía. Ltda.refleja una organización vertical, donde se puede observar las áreas que la integran y las interrelaciones existentes entre ellas.

El la empresa laboran 23 personas: 2 directivos, 1 puesto gerencial, 9 meseros-cajeros, 7 empleados en cocina, 4 administrativos.

Junta General

Organismo Supremo de la Compañía, compuesta por los accionistas o sus representantes, reunidos en las condiciones de la Ley y los reglamentos de la Superintendencia de Compañías.

Obligaciones:

De acuerdo al Art. 156 de la Ley de Compañías son:

- Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;

- Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar;
- Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservadas a los promotores; y,
- Acordar el nombramiento de los Administrativos conforme al contrato en el acto constitutivo.

Derechos:

De acuerdo al Art. 231 de la Ley de Compañías son derechos de la junta:

- Tiene los poderes para resolver, todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía;
- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administrativos, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administrativos o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y la resolución correspondiente;
- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
- Resolver acerca de la amortización de las acciones;
- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

- Resolver acerca de la fusión, transformación escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores y su retribución, fijar el procedimiento para la liquidación, y considerar las cuentas de liquidación.

Funciones:

1. Ejercer las facultades y cumplir con las obligaciones que la Ley señala como de su competencia.
2. Interpretar para los accionistas las normas establecidas en los estatutos.
3. Autorizar la nominación de mandatarios generales de la Compañía.

1er Nivel.- Nivel Directivo.- Está conformado por los principales directivos de la compañía que lo conforman:

- Presidente; y,
- Gerente General

Presidente

El presidente será nombrado por la Junta General de Accionistas, durará en sus funciones cinco años, entre sus funciones están:

- Apoyar la gestión del gerente general para el beneficio global de la empresa;
- Cumplir con su labor para la coordinación de actividades que faciliten la dirección efectiva por parte de la gerencia; y,
- Lograr que el personal de la empresa cumpla a cabalidad con las tareas asignadas facilitando así la labor del gerente.

Derechos:

- Al igual que el gerente tiene la misma autoridad para administrar la empresa; y,

- Podrá obtener toda la información referente al funcionamiento de la empresa para toma de decisiones.

Funciones:

1. Sustituir al Gerente en caso de ausencia.
2. Conjuntamente con el Gerente realizar actos de administración diaria.

Gerente General

Constituye la más alta función jerárquica bajo cuya responsabilidad se planifica, organiza, y dirige las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa para obtener los objetivos planteados.

Elegido por la Junta General de Accionistas para un período de cinco años, encargado de la representación legal, administración y dirección de la Compañía:

- Es el responsable de realizar el proceso administrativo para el correcto desenvolvimiento de las actividades; como representante de la empresa deberá estar a disposición de los órganos competentes para toda gestión que se requiera para el funcionamiento normal de la entidad;
- Deberá precautelar que todo el personal a su cargo esté realizando sus actividades de acuerdo a lo establecido en los contratos; y,
- Presentará información pertinente de las actividades realizadas en el giro normal del negocio a las autoridades que así lo requieran el informe anual y a los socios.

Derechos:

- Todo el personal bajo su dirección está en la obligación de rendirle cuentas de sus actividades laborales en el caso de que él así lo requiera; debe ejercer toda su autoridad para que se cumpla con los requerimientos establecidos para el logro de los objetivos empresariales; y,
- Obtener información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

Funciones:

1. Administración y manejo de toda la empresa.
2. Está a cargo de la explotación del negocio y del movimiento financiero.
3. Nombrar y remover al personal de la Compañía.
4. Presentar anualmente a la Junta de Accionistas un informe relativo a la gestión llevada a cabo.

2do Nivel.-Nivel Staff.- Denominado también nivel gerencial, está conformado por la gerencia Administrativa y Financiera.

Gerencia Administrativa y Financiera**Alcance**

Evalúa la eficiencia operacional para cumplir los objetivos planteados y maneja estratégicamente los recursos en oportunidades de negocios que maximicen los resultados.

Para gerenciar eficazmente estos recursos, el Gerente Administrativo y Financiero tendrán información financiera real así como la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta:

- Contratación de recurso humano capacitado y suficiente para el desarrollo de sus actividades;
- Cálculo de los Costos de productos elaborados por la compañía;
- Cálculo del precio de venta;
- Cálculo del punto de equilibrio;
- Control de inventarios;

- Flujo de caja;
- Control de Presupuestos; y,
- Análisis financieros.

Funciones:

- La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma;
- Otra herramienta muy útil es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas, responsables y ejecutores del plan financiero;
- Organiza el manejo administrativo de todas las unidades de la empresa y facilita el trabajo de investigación, para responder al mandato de la misión de la institución, de las políticas y metas trazadas por la Dirección Ejecutiva;
- Además de estas herramientas, existe el análisis financiero, cuya base está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del período de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos;
- Todos los procedimientos diseñados para el manejo administrativo y financiero se logra con la mayor transparencia, eficiencia y agilidad en las operaciones de las distintas unidades y proyectos de la institución;

- Todas las operaciones se ejecutan dentro de un Sistema de Información Gerencial que permite saber con exactitud los proyectos que se están ejecutando, la cantidad de recursos que están empleando, las limitaciones humanas, físicas y presupuestarias, la ubicación de su personal técnico, administrativo y obreros, entre otras informaciones;
- Vender los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

3er Nivel.-Nivel Asesor.-En la compañía existen dos niveles que son los que asesoran a la gerencia general, no dependen de ninguna área y lo conforman por:

- Asesor Legal; y,
- Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

Asesor Legal

Asesoran a la gerencia de la compañía, no dependen de ninguna área en la compañía.

Funciones:

Son funciones del asesor jurídico:

- Asesorar en todos los asuntos de índole legal;
- Interpretar la Constitución y las Leyes de la República, así como también el Estatuto y Reglamento Interno del Pobre Diablo Cía. Ltda.;
- Intervenir en los proyectos de reformas del Estatuto y de los respectivos reglamentos; y,
- Atender los requerimientos de carácter laboral, civil, societario, judicial, y otros que interesen a la empresa.

Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

Es un área de nivel externo, presta servicios a toda la organización en la parte informática para el desarrollo y mantenimiento adecuado de la información en la toma de decisiones y presentación de informes de forma eficaz, eficiente y oportuna.

El alcance de su trabajo es:

1. Mantenimiento; y,
2. Desarrollo del Sistema.

1.- Mantenimiento

Es la encargada de dar un adecuado mantenimiento a los equipos y al sistema de la empresa para un correcto funcionamiento.

2.- Desarrollo del Sistema

Esta área se encarga de que el sistema que la empresa utiliza se desarrolle en forma adecuada y a las necesidades de cada una de las áreas que conforman la entidad.

Funciones:

1. Mantener un adecuado funcionamiento y actualización del sistema.
2. Desarrollar programas informáticos, ampliar, modificar, crear de acuerdo a las exigencias tributarias y gerenciales.

4to Nivel.-Nivel Operativo.- El nivel operativo está conformado por las siguientes áreas:

1. Contabilidad
 - 1.1 Contabilidad
 - 1.2 Tesorería
 - 1.3 Presupuesto
2. Recursos Humanos
 - 2.1 Recursos Humanos

- 2.2 Reclutamiento y Selección
 - 2.3 Capacitación
- 3. Inventarios
 - 3.1 Inventarios
 - 3.2 Compras
 - 3.3 Bodega
- 4. Producción
 - 4.1 Cocina caliente y fría
 - 4.3 Panadería
 - 4.4 Pastelería
- 5. Ventas y Eventos
 - 5.1 Restaurante
 - 5.2 Bar - Cafetería
 - 5.3 Conciertos
 - 5.4 Exposiciones
- 6. Publicidad
 - 6.1 Publicidad
 - 6.2 Contratos de Eventos
 - 6.3 Atención al Cliente

ÁREA DE CONTABILIDAD

1.- Contabilidad:

Departamento encargado de mantener y actualizar la contabilidad general, generar estudios y análisis financieros actividades muy importantes en la organización.

La contabilidad registra en forma histórica, estimativa, todas las operaciones que realiza la compañía (que generalmente ya se inició en otro módulo del sistema ejemplo facturación, registro de compras), clasificándoles correctamente y registrándolas en forma metódica, permitiendo a su vez obtener resúmenes de cifras a través del cual, una vez analizados, nos permitirá apreciar los resultados de la empresa en los "Estados Financieros".

Una Contabilidad bien organizada y al día, constituye la brújula que guía a la empresa, camino al éxito.

Ventajas:

A continuación se señalan las ventajas más destacables que la Contabilidad aporta como una importante fuente de información:

- Permite controlar los gastos y las inversiones;
- Conocer oportunamente cuánto estamos ganando o perdiendo;
- Con una contabilidad organizada será más fácil conseguir préstamos y asesoría; y,
- Es orientadora, porque conocemos en un momento dado, la situación financiera (BALANCE GENERAL) y situación económica (ESTADO DE RESULTADOS).

Objetivo:

El objetivo principal de la contabilidad consiste en la preparación de los estados contables que reflejen en forma concluyente, los verdaderos resultantes de las actividades comerciales de un período de tiempo definido y la auténtica situación financiera del negocio.

Las funciones del contador son las siguientes:

1. Realizar revisiones, análisis y pruebas contables.
2. Elaboración de reportes contables según las necesidades de la administración.
3. Presentación de información requerida por los organismos de control como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías, INEC, otros.
4. Supervisar el cumplimiento de obligaciones legales, sociales y especiales.
5. Preparación y legalización de los Estados Financieros al fin de año.

1.1.- Archivo:

Según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno dice: “los documentos que sustenten pagos de impuestos deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo en el establecido en el Código tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

2.- Tesorería

Departamento encargado de la correcta administración de los fondos circulantes de la empresa, incluyendo además cartera, pagos a proveedores, manejo de caja chica.

Tesorero

Administrador de los recursos económicos y financieros de la compañía en términos de eficiencia, eficacia y oportunidad

Deberes:

- Adoptar medidas para resguardar los fondos por recaudaciones efectuadas;
- Realizar con honestidad este trabajo de mucha responsabilidad;
- Conocer sobre normas básicas de control del efectivo; y,
- Emitir informes diarios de los ingresos y desembolsos disponibles

Derechos:

- Para el control de los fondos utilizara la forma más adecuada según su criterio;
- Tiene la libertad de optar por cualquier medio legal para cobrar la cartera vencida; y,
- Su área es independiente de los demás y sus funciones está definido de acuerdo a sus necesidades.

Funciones:

1. Recaudar fondos a nombre de la compañía, dejando constancia escrita mediante recibos de cobro.
2. Realizar los depósitos del efectivo en la misma cantidad y forma en la que se recibieron en el curso del día o máximo el día hábil siguiente.
3. Administrar el fondo de caja chica que cubrirá pagos en efectivo de valores reducido.
4. Desembolsar los fondos con el respaldo de documentos legales.
5. Utilizar los fondos para fines de empresa, no personales o de terceros.
6. Entregar un informe caja chica con saldos conciliados para su reposición.
7. Entregar un informe de los valores recaudados por cobros realizados a clientes con la respectiva papeleta de depósito en las cuentas bancarias de la empresa.

3.- Presupuesto

Departamento encargado de realizar el presupuesto de la empresa, los presupuestos son documentos administrativos dentro de la función de planificación, que se computan por anticipado para proyectar en términos monetarios los ingresos, gastos e inversiones relacionados con el cumplimiento de determinadas funciones de la empresa, dirigidas todas hacia el logro de objetivos prefijados y que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos, en los cuales intervendrán recursos humanos, materiales y financieros.

Un presupuesto es tan solo un 'Plan de trabajo' formulado sin optimismo exagerado. Las cifras en él contenidas son una base y una guía. Decimos por ejemplo: "Tenemos que vender tantos menús en este mes" o "No debemos gastar más de tanto por este concepto". De modo que establecida la base o límite, dentro de un concepto justo y razonable, perfectamente realizable, se debe esforzar por alcanzar el ideal señalado

Objetivos del Presupuesto:

- Determinar los datos para planificar en términos de costos, niveles de producción y los ingresos provenientes a ésta;
- Poner en conocimiento a quienes toman decisiones de las posibles desviaciones con respecto a la planificación;y
- Desarrollar un punto de apoyo responsable para ejercer el control.

Funciones:

1. Pronosticar ventas y cobranzas a conciencia, consecuencia de estrategia de mercado.
2. Establecer recursos y pagos necesarios para lograr pronósticos que tenga como consecuencia el cumplimiento de las estrategias de producción.
3. Establecer todos los gastos operativos que tenga la empresa, como sueldos, cargas sociales, impuestos, proveedores en general materiales, renovaciones de equipos, etcétera que permita la operatividad del negocio.
4. Registrar todas las deudas contraídas y reflejar en el flujo de caja el pago del servicio de la deuda (capital más intereses).
5. Establecer el endeudamiento por concertar, para las necesidades operativas y de inversión, adecuando el flujo de pagos a los ciclos del negocio.
6. Simular los escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.
7. Guardar coherencia del flujo de caja proyectado con los otros estados contables proyectados (incluyendo el presupuesto de venta, producción, compras, inversión, etc.).

Los responsables de cada área deben preparar la información que se registrará en el presupuesto. La responsabilidad del área financiera que prepara el presupuesto, es el de cuestionar la información a ingresarse.

Utilización:

- Anualmente, mensualmente, semanalmente, diariamente tenemos que conocer cuál es nuestra necesidad;
- Saber si la empresa es viable operativamente;
- Definir cuando, cuanto, tipo de financiamiento es necesario;
- Enfocar el problema en cuentas por cobrar, cuentas por pagar, financiamiento y costo, tributos, inversiones, otros;
- Sirve como herramienta de compromiso, de comunicación, de control, de premiación como también de sanción; controlar lo previsto versus lo real.
- Es un reporte de gestión que nos permite tomar decisiones para mejorar ingresos reducir egresos, nos llama a ser creativos y buscar alternativas de solución;
- Realizar un constante control y seguimiento al cumplimiento de las cobranzas proyectadas de los comités de créditos y cobranzas;
- Realizar una gestión de facilidades crediticias en plazos y tasas, ante entidades, financieras (descuento de cheques diferidos o de pagarés; adelantos en cuenta; apertura de cartas de crédito para financiamiento de importaciones; cartas fianzas; exportaciones; etc.); y,
- Evaluar las necesidades financieras de su empresa haciendo previsiones o anticipando en su momento la decisión de solicitar un financiamiento externo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1.- Recursos Humanos

En esta área se encuentran todos los datos y documentos del personal que presta los servicios a la entidad.

Funciones:

1. Selección de personal.
2. Llevar un correcto orden de la capacitación que se dé al personal.
3. Que se cumpla con las obligaciones de los empleados como es: pago de beneficios sociales, adecuada ropa de trabajo, cumplimiento en el pago de remuneraciones.

2.- Selección de Personal por Competencia

Área encargada de seleccionar al personal para diferentes actividades

Funciones:

1. Realizar el examen psicológico.
2. Tomar las evaluaciones correspondientes.
3. Separar por especialidades.

3.- Capacitación

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los empleados. Se puede decir que:

Mayor capacitación = Más productividad y más ingresos

Funciones:

1. La capacitación debe contemplar los conocimientos, habilidades y las actividades que una persona debe adquirir.
2. Reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.
3. Capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un mejor puesto

4.- Nómina

Es la encargada de elaborar la nómina del personal para el pago de sus obligaciones.

Funciones:

1. Elaboración de roles de pagos a empleados.
2. Calculo de horas extras.
3. Pago de beneficios sociales.
4. Descuentos según el caso.

ÁREA DE INVENTARIOS

1.- Inventarios

Área encargada del ingreso, egreso y control de la materia prima y otros productos.

Funciones:

1. Ingreso de compras.
2. Ingreso de producciones.
3. Ingreso de mermas.
4. Control de recetas.
5. Control de inventarios.

2.- Compras

Área encargada del aprovisionamiento de materia prima y otros productos.

Funciones:

1. Selección del proveedor.
2. Negociación de la forma de pago.
3. Realizar el pedido de los productos.
4. Recibir la mercadería en cantidad y calidad requerida.

3.- Bodega

Área encargada del almacenamiento y despacho de mercadería.

Funciones:

1. Almacenamiento ordenado.
2. Despacho.
3. Control de los productos.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

1.- Cocina caliente

Prepara los menús diarios, platos fuertes, otros.

2.- Cocina fría

Prepara jugos, ensaladas, otros.

3.- Panadería

Elaboración del pan para el menú diario.

4.- Pastelería

Elaboración de los postres del día.

ÁREA DE VENTAS Y EVENTOS

Encargada de la atención al público y despacho del servicio.

1.- Restaurante

Atención y entrega de las entradas, menús diarios, platos fuertes, jugos, ensaladas, postres, otros.

2.- Bar - Cafetería

Preparación y servicio de cafés, bebidas, licores, otros.

3.- Conciertos

Cobro de entradas para los conciertos.

4.- Exposiciones

Cobro de entradas para eventos y ventas de productos de exhibición.

ÁREA DE PUBLICIDAD

1.- Publicidad

La publicidad es una de las fuentes principales que se debe utilizar como medio de oferta de los servicios que presta el Pobre Diablo y darse a conocer.

2.- Contratos

Realizar contratos de manera adecuada para beneficio del Pobre Diablo y de los clientes a los que se va a dar el servicio.

3.- Atención al Cliente

Área importante del Pobre Diablo, nos ayuda a mejorar en todos los servicios por medio de las sugerencias que nos dan los clientes; y atender y solucionar reclamos de los mismos.

1.3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN FODA

Para diagnosticar la situación actual de la empresa, se realizó la matriz FODA cuya importancia consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitivo.

Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (proveedores, competidores, economía, ecología, etc.) de la empresa.

Precisamente para fortalecer una de sus debilidades, con este trabajo de investigación se pretende mejorar la situación actual especialmente en el área de recursos humanos, con un control adecuado del mismo, mediante el desarrollo de un Sistema Administrativo y Financiero de Recursos Humanos para ser aplicado a la empresa El Pobre Diablo Café, Pobre Diablo Cía. Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad profesional del personal y directivos. • Excelentes relaciones personales de los directivos con el medio artístico, político y otros. • Pleno conocimiento y experiencia del objeto del negocio. • Equipos adecuados para ejecutar las actividades (equipos de amplificación y material adecuado.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de contratos para obtener mejor rentabilidad. • Crecimiento de infraestructura para dar un mejor servicio.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de instrumentos de control interno como normas, políticas y procedimientos. • No se dispone de créditos flexibles para el crecimiento empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de gobierno que favorecen a intereses particulares y no a sectores de servicios de alimentación y artístico. • Mala competencia que produce reducción de costos y mediocridad en los negocios.
Carencias en el área de Recursos Humanos	Observación
Carencia de proceso formal de selección de personal y contratación.	Actualmente no tiene ningún procedimiento formal por lo cual no se contrata personal idóneo y calificado para cubrir las vacantes.
Carencias en el área de Recursos Humanos	Observación
No existe un proceso de Inducción para el personal nuevo	Por la carencia de un sistema de inducción, el personal nuevo manifiesta su dificultad de adaptarse y desconocer sus funciones y obligaciones, empieza a trabajar con las indicaciones de sus compañeros

No existe proceso del desempeño	La organización carece de información formal de cómo se desempeñan los colaboradores en las actividades y responsabilidades que se les asignan, lo cual es un limitante para identificar los potenciales y debilidades de los trabajadores, no existe referencia de incrementos, subidas, promociones, transferencias, despidos, etc.
Capacitación	Para mejorar los niveles de servicio al cliente, se debe elevar los niveles de calidad y optimizar tiempo y recursos, para esto se requiere la implementación de una adecuada programación de capacitación.
Servicio de Nómina y Personal	La contadora de la empresa se encarga de elaborar y pagar la nómina de los empleados en forma mensual, sin embargo no existe una organización de actividades relacionadas con el cronograma de vacaciones, permisos para los empleados, fichas de empleados y otros. No existe procedimientos que se cumplan para el manejo de horas extras, suplementarias y nocturnas, y los empleados no manejan a cabalidad el sistema de tarjeta reloj, por lo que elaborar los roles se vuelve un proceso largo de chequeo y confirmaciones de horarios. Por la falta de control de horarios y horas adicionales no se puede presupuestar nómina.

El Pobre Diablo en la actualidad ofrece la prestación de servicios en café, bar y restaurante y gestión cultural, con el desarrollo de eventos, conciertos de música y exposiciones.

El principal problema detectado, es la carencia de un control interno que norme administrativa y financieramente el recurso humano y que permita la ejecución efectiva de procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación a los empleados, así como revisar los términos contractuales de las relaciones laborales, salud, seguridad y aspectos de justicia.

Las organizaciones que carecen de un buen manejo de personal y control de costos de la nómina no pueden desarrollar sus actividades a un 100% de su capacidad; al no existir procedimientos de control interno se produce confusiones y por consiguiente resultados carentes de precisión, calidad y por el contrario ocasiona fallas, desperdicios, pérdidas de tiempo, lo que afecta la imagen y prestigio que toda empresa debe cuidar por que constituye un referente para mantener a los clientes actuales y de igual forma atraer a nuevos clientes.

PLAN DE ACCIÓN

El desarrollo de un sistema administrativo y financiero de recursos humanos permitirá al personal contar con manuales de control interno donde se plasmen procedimientos, y el trabajador se sienta respaldado en la ejecución de sus actividades, realice las tareas sin demoras y de acuerdo a lo establecido, este hecho proporcionará tiempo valioso para que los ejecutivos puedan dedicar más tiempo a actividades productivas como la obtención de nuevos clientes que permitan el crecimiento económico de esta compañía.

En el aspecto financiero se podrá contar con un orden en la entrega de datos para la elaboración de nómina eficaz y eficiente, información que debe haber pasado por la fase de revisión, corrección y aprobación, para proceder al procesamiento de roles; registrar los asientos contables correspondientes, y, además servirá para proyectar los gastos de personal y e ir ajustando el presupuesto presentado a la gerencia.

El nivel de dirección está convencido que el desarrollo de un sistema administrativo y financiero de recursos humanos ayudará a organizar el importante potencial humano con el que cuenta actualmente la empresa el Pobre Diablo Cía. Ltda., para evitar: la contratación de la persona equivocada, tener una alta rotación de empleados, que el personal no haga su mejor esfuerzo, perder el tiempo en entrevista inútiles, que la empresa sea demandada por incumplimientos o reclamos infundados, que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a sus compañeros, permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de cada departamento, cometer cualquier práctica laboral injusta, hacer pagos y cálculos equivocados en la nómina, no poder presupuestar costos e ingresos de recursos humanos y sobre todo que la labor de administrar el recurso humano sea siempre poco fructífera.

OBJETIVOS DEL SISTEMA

OBJETIVO GENERAL

Crear el departamento de Recursos Humanos para satisfacer las actuales demandas de la empresa en cuanto a personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entregar los lineamientos para la elaboración completa de un Manual de Normas, Políticas y Procedimientos, un Manual de Funciones mediante la descripción y análisis de cargos.
- Mejorar los procesos de selección, disminuyendo los gastos destinados a los mismos, logrando la adecuación del hombre al cargo y mejorando su eficiencia.
- Desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades y a las exigencias del mercado.
- Desarrollar un manual de Normas, Políticas y Procedimientos de pago de nómina, presupuesto de nómina y aplicación de Niifs por primera vez para Pymes, Beneficio a los Empleados.
- Con un departamento apto para dirigir al personal en sus funciones, se logrará una mayor eficiencia y por consiguiente una mayor productividad a través de la unificación de los objetivos y valores tanto personales como organizacionales.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA NÓMINA

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes desempeñan cinco funciones básicas en las organizaciones: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, todas estas funciones representan el proceso de administrar.

Planeación.- Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.

Organización.- Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

Integración.- Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Dirección.- Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen ánimo con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

Control.- Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas.

La **integración** comprende la administración de personal o la función de la administración de recursos humanos (ARC).

La administración de recursos humanos es el proceso de seleccionar, contratar, inducción, capacitar, evaluar, así como atender relaciones laborales, de salud, seguridad y aspectos de justicia.

Entre las tareas que se deben realizar en esta área están:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado);
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos;
- Seleccionar a los candidatos para los puestos, orientar a los nuevos empleados;
- Administrar los sueldos y salarios, proporcionar incentivos y prestaciones;
- Evaluar el desempeño;
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar), capacitar, desarrollar; y,
- Crear un compromiso en los empleados.

Los errores que los gerentes no desean cometer en sus organizaciones son entre otros:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto;
- Tener una alta rotación de empleados;
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo;
- Perder el tiempo en entrevistar inútiles;
- Que su empresa sea demandada por incumplimientos legales y tributarios;
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes de seguridad social y laboral;
- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa;
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de cada área; y,
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.

La misión de los gerentes es conseguir resultados por medio del personal, porque podría hacer todo bien: elaborar excelentes planes, preparar organigramas claros, establecer metas estratégicas de ventas, y, sin embargo fracasar como gerente al contratar al personal incorrecto o al no lograr motivar a sus subordinados.

“Las empresas, que a pesar de los contextos adversos, priorizan a sus empleados, considerándolos un recurso a maximizar y no un costo que debe minimizarse, facilitan la buena aplicación de sus estrategias y mejoran su desarrollo futuro.”²

²Fasano Virginia- Gómez Cecilia. El Éxito de la Gestión Humana Pág. 9



Gráfico 2-1: Subsistemas del área de Recursos Humanos

2.1.1. PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Consisten en el suministro de personal a la empresa, se identifican las personas que por sus características particulares serán idóneas para integrar la organización.

Este subsistema comprende las siguientes actividades:

- Descripción y Análisis de los puestos;
- Planeación de Personal; y,
- Reclutamiento y Selección.

2.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

El análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como la persona que se debe contratar para ocuparlos³.

³Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. Pág. 126

El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

A través del análisis de puestos se consigue la siguiente información:

1. Actividades laborales.- Se recaba información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, servir, enseñar, producir, presentar, también información por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
2. Conductas humanas.- Como percibir, comunicar, decidir y redactar, se incluye datos acerca de las exigencias del trabajo, como atender al cliente, cómo atender la comanda y producir un plato, entre otros.
3. Maquinaria, herramienta, equipo y auxiliares de trabajo.- Información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (producción de conciertos, contables) y los servicios prestados (como atención al cliente, conocimientos de chef).
4. Estándares de desempeño.- En términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea, esta servirá para evaluar a los empleados.
5. Contexto del puesto.- Información sobre condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional, por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. Se puede incluir información acerca de los incentivos.
6. Requisitos humanos.- Para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).

2.2.1. LA PLANEACIÓN DE PERSONAL

En este proceso se decide cuántos puestos se cubrirán, se determina las necesidades cuantitativas de personal partiendo de objetivos y estrategias pre-establecidos y se analiza si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, a dichas necesidades.

Esta información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades como por ejemplo:

- a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan;
- b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y,
- c) las necesidades de formación que tendrá la organización.

El reclutamiento se aplica al conjunto de técnicas de la planificación de los recursos humanos.

2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.3.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Este proceso puede definirse⁴ como un conjunto de técnicas y procedimientos que la organización realiza para captar y atraer a candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos vacantes o nuevos.

El análisis de puesto proporciona información acerca de lo que comprende el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas actividades, se plasma en la descripción y especificación del puesto, ayuda a decidir el tipo de persona que se reclutará.

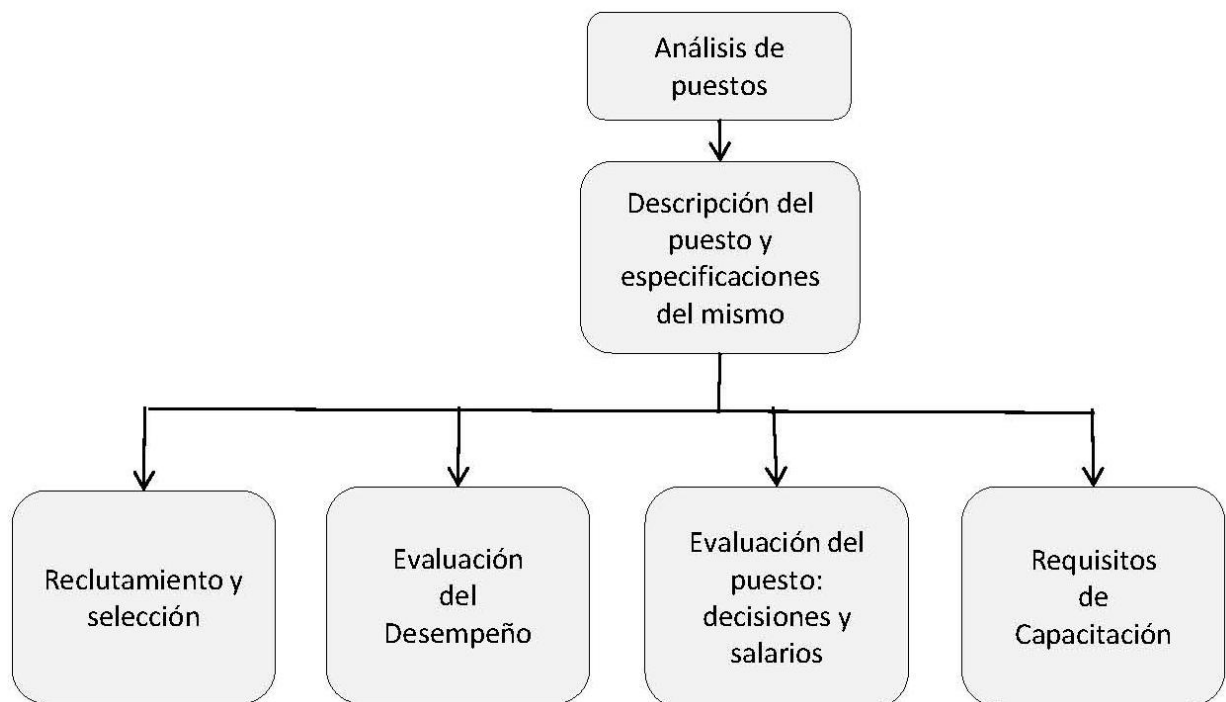


Gráfico 2-2: Usos de la información el análisis de puestos.

⁴Chiavenato, Idalberto (2000). Op. Cit.

RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene un menor costo, es más rápido, parte de un conocimiento previo del candidato y es una importante fuente de motivación para el postulante y para todo el resto del personal, que observa posibles alternativas de desarrollo para el futuro, también podría provocar una desmedida competencia entre el personal y una fuerte desmotivación en el caso de quienes no son seleccionados. Puede suceder que sea inexistente el perfil del candidato entre el personal de la empresa.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

En el reclutamiento externo existe menor grado de certidumbre que el reclutamiento interno y los salarios pueden estar condicionados fuertemente por la oferta y la demanda del mercado y por no alinearse con el resto de los salarios de la organización. La ventaja que tiene es “renovar” a la organización y aprovechar la capacitación que ya traen los candidatos y los conocimientos brindados por otras empresas del mercado.

Una vez que se cuenta con una reserva de aspirantes, se puede iniciar el proceso de preselección.

2.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es el filtro que permite ingresar a la empresa sólo personas que cuentan con características deseadas, la selección busca de entre varios candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, para mantener o aumentar la eficiencia en la empresa.

Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, agudeza visual y auditiva, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.) hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y, que su desempeño sea diverso, y en consecuencia, que tenga mayor o menor éxito en las organizaciones, por tanto una vez concluido el proceso de selección, su resultado no es un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de las variantes físicas y psicológicas de los empleados.

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones), que se extrae de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente).

La recopilación respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:⁵

1. **Descripción y análisis del puesto.**-Proporciona información sobre los requisitos y características que el ocupante del puesto debe poseer.
2. **Técnicas de los incidentes críticos.**-Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, es decir características deseables (que mejoren el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran).
3. **Solicitud de personal.**-Con este se inicia el proceso de selección, es una orden de servicio que el gerente emite a efectos de solicitar una persona para que ocupe un puesto vacante.
4. **Análisis del puesto en el mercado.**-Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características para el puesto por ser nuevo o porque se requiera actualizar se utiliza la investigación y análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información.
5. **Hipótesis de trabajo.**-Si ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características).

EL FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez que se cuenta con una reserva de aspirantes, se puede iniciar el proceso de preselección.

⁵Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Pago. 143

El formulario de solicitud de empleo es el primer paso de este proceso (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección o una prueba en línea). Un formulario lleno proporciona cuatro tipos de información:

1. Es posible hacer juicios sobre cuestiones sustantivas, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo.
2. Se puede sacar conclusiones respecto al crecimiento anterior del aspirante.
3. También se puede sacar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad del aspirante, con base a su historia laboral (aunque se debe tener cuidado en este punto, por los recortes y las fusiones que se realizan desde hace muchos años).
4. Se puede usar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos lograrán el éxito en el trabajo y cuáles no.

CONTRATACIÓN

Una vez que el comité de selección escoge a un candidato de entre tres finalistas se procede a llamarle para notificarle que fue seleccionado para el puesto y se le pide la documentación pertinente para la elaboración del contrato de trabajo. El Jefe de área envía a Recursos Humanos el formulario de ingreso de personal aprobado por la Gerencia. Inmediatamente se procede a realizar todo tipo de trámite de ley con las entidades de control.

2.4. INDUCCIÓN

La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. A veces los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Con la inducción la empresa se asegura de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo.

2.4.1.OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

La inducción es el procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa⁶.

⁶Dessler, Gary Pág. 292

La inducción implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en la empresa; entre otras, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos:

1. El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.
2. Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las normas, políticas y los procedimientos. Explicación sobre la misión de la compañía y el papel que juegan los empleados en su logro. También se puede comunicar temas relativos a: principios fundamentales, la historia, la atmósfera laboral, el trabajo en equipo, la responsabilidad personal, la innovación, la integridad, la diversidad, el servicio al cliente, el respeto mutuo.
3. Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta.
4. Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en la empresa actúa y hace las cosas.

2.4.2. EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos hasta programas de una semana de duración.

El jefe de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas como: los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego dicha persona presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y a la vez presenta al empleado con sus compañeros de trabajo, lo familiariza en el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día.

La inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones.

Los nuevos empleados deben recibir, por lo menos, manuales para empleados, impresos o por internet, que cubran temas como los mencionados.

2.5. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Después de la inducción se debe iniciar inmediatamente con la capacitación. Previo a la capacitación se realiza la planificación de la misma, para lo cual se realizan los siguientes pasos:

1. Análisis de las necesidades de capacitación.- Identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. Diseño de la instrucción.- Se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Validación.- En este se eliminan los defectos del programa y se presenta a un reducido público representativo.

2.5.1. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Su análisis de las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. El análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar las actividades que contiene el puesto y dividirlo en sub - tareas, cada una de las cuales se debe enseñar al empleado.

El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se sienta motivada, por ello es necesario diagnosticar fallas en el desempeño y sus causas.

El análisis de las necesidades de capacitación comprende dos tipos de análisis:

- a) Análisis de tareas: evaluación de las necesidades de capacitación para los empleados nuevos
- b) Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales.

2.5.1.1. ANÁLISIS DE TAREAS

Comprende el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades específicas requeridas, se realiza para evaluar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos.

En trabajadores de bajo nivel es común que se los contrate y luego se capacite, el objetivo es brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo.

El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, como el uso de un programa, o la realización de una entrevista, requiere el puesto. Las descripciones y especificaciones del puesto son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas.

2.5.1.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Consiste en constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debe rectificarse mediante la capacitación, o por algún otro medio (como transferir al empleado), se realiza para evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales.

En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante capacitación o por algún otro medio (por ejemplo transfiriendo al empleado).

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, los cuales incluyen la revisión de:

- Las evaluaciones del desempeño;
- Los datos de desempeño relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones);
- Las observaciones de los supervisores o de otros especialistas;
- Las entrevistas con el empleado o su supervisor;
- La evaluación de conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia;

- Las encuestas de actitudes, las bitácoras individuales de los empleados; y,
- Los resultados del centro de evaluación.

Por lo general, el primer paso consiste en comparar el desempeño real del individuo con el esperado.

Resulta inútil capacitar a un empleado cuyo trabajo es deficiente porque no posee la suficiente motivación, es importante determinar si no puede o ni quiere hacer. Si se determina que no puede hacer se debe especificar las causas. Por ejemplo: los empleados no saben qué hacer o desconocen estándares; hay obstáculos en el sistema, como la falta de herramientas o suministros; no hay auxiliares para realizar el trabajo, las personas contratadas no cuentan con las habilidades para desempeñar el trabajo o no tienen una capacitación adecuada.

Cuando el empleado no quiere hacer el trabajo, es decir podría hacer un buen trabajo si lo quisiera, en este caso la solución podría ser cambiar el sistema de retribuciones.

Si la solución es la capacitación, es necesario establecer objetivos que especifiquen lo que el aprendiz deberá ser capaz de lograr después de completar el programa de capacitación.

Una vez que se ha decidió capacitar a los empleados y se ha identificado las necesidades y metas de capacitación, debe crear un programa, que implica decidir el contenido real (los cursos y las instrucciones paso a paso) así como la forma (en la práctica o por Internet).

2.5.2. CAPACITACIÓN

Capacitar significa proporciona a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar el trabajo.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

- Capacitación en la práctica
- Capacitación por aprendizaje
- Aprendizaje informal
- Capacitación para instrucción en el trabajo

- Conferencias
- Aprendizaje programado
- La capacitación basada en medios audiovisuales
- Capacitación simulada
- Capacitación por computadora

CAPACITACIÓN EN LA PRÁCTICA

Consiste en capacitar a una persona para que aprenda su trabajo mientras lo desempeña.

- *Método de entrenamiento o sustituto*, en este, el trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación.

- *Método de rotación de puestos*, en la que un empleado, por lo general un aprendiz, pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

CAPACITACIÓN POR APRENDIZAJE

Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica. Se hace una preselección de los aspirantes y los elegidos pasan un período de tiempo en programas internos de capacitación que destaca el uso del entrenamiento por aprendizaje, el cual le permite aprender diversas labores bajo la tutela de empleados experimentados.

APRENDIZAJE INFORMAL

Este aprendizaje proviene de medios informales (desempeño de actividades cotidianas en colaboración con sus colegas), este método no proviene de programas de capacitación formal.

CAPACITACIÓN PARA INSTRUCCIÓN EN EL TRABAJO

Es una lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso a paso.

CONFERENCIAS

Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto.

APRENDIZAJE PROGRAMADO

Es un método de auto - aprendizaje para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas.

LA CAPACITACIÓN BASADA EN MEDIOS AUDIOVISUALES

Utiliza medios audiovisuales como Dvd, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.

CAPACITACIÓN SIMULADA

Consiste en capacitar a los empleados con equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de pilotos aviadores, con lo cual disminuyen los costos y peligros del programa.

CAPACITACIÓN POR COMPUTADORA

En estos el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de Dvd para mejorar sus conocimientos o habilidades. Los programas pueden consistir en lecciones apoyadas con gráficos: los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos.

2.5.3. PROGRAMAS DE PROFESIONALIZACIÓN

2.5.3.1. MODELOS DE COMPETENCIA

La competencia significa conocimientos, habilidades y conductas que permiten a los empleados desempeñar de modo eficaz su trabajo. Para identificar las competencias de trabajo se inicia con entrevistas con los altos ejecutivos, para cristalizar los objetivos y la estrategia de la firma. Luego, especialistas de recursos humanos llevan a cabo entrevistas conductuales con los mejores trabajadores, así como grupos de enfoque, con la finalidad de identificar las competencias (por ejemplo “manifiesta creatividad”, “se comunica de manera eficaz”, “se enfoca en el cliente”) que en conjunto comprenderá el modelo de competencia del puesto. La capacidad y desarrollo posteriores se dirigirán a desarrollar esas competencias.

2.5.3.2. DESARROLLO GERENCIAL

Es difícil indicar donde termina la capacitación e inicia el desarrollo gerencial.

El desarrollo gerencial tiende a poner énfasis en un desarrollo a largo plazo y a enfocarse en el desarrollo de las capacidades de los gerentes actuales o futuros. El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o a futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades.

El proceso de desarrollo gerencial consiste en:

1. Evaluar las necesidades estratégicas de empresa (por ejemplo, cubrir futuros puestos ejecutivos o aumentar la competitividad).
2. Evaluar el desempeño de los actuales gerentes.
3. Desarrollar a los gerentes (y a los futuros gerentes).

2.5.3.3. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

Se refiere al proceso a través del cual una organización planea cubrir y cubre puestos de alto nivel.

La planeación de la sucesión incluye varios pasos:

Prever las necesidades gerenciales con base en factores estratégicos, como una expansión planeada.

Revisar el inventario de habilidades gerenciales de la empresa (datos sobre aspectos de preparación académica y la experiencia laboral, las preferencias de carrera y las evaluaciones de desempeño) para evaluar el talento con el que se cuenta en ese momento.

Crear gráficas de remplazo que resuman información de los candidatos potenciales y las necesidades de desarrollo de cada uno.

2.6. EVALUACIÓN

2.6.1. LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Implica adoptar un método integrado y orientado a metas estratégicas de la empresa que permitan asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados⁷

Adoptar un método de administración del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de la capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas.

2.6.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se define como el procedimiento que incluya:

1. El establecimiento de estándares laborales
2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen su buen nivel.

2.6.3. MÉTODOS TRADICIONALES PARA EVALUACIÓN DE PUESTOS

⁷Dessler, Gary, Pág. 294

El desempeño se evalúa por las siguientes razones:

- Los gerentes basan sus decisiones de pago y ascensos en las evaluaciones.
- La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen el plan para corregir cualquier deficiencia y reforzar actividades que se hacen correctamente.
- Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera se revisar planes de carrera del análisis de las fortalezas y debilidades.

2.7. CONCEPTO DE REMUNERACIÓN

Un trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, cuando su retribución es satisfactoria.

La remuneración total de un trabajador tiene cuatro componentes principales, como muestra la figura 2-4. La proporción relativa de cada uno de los cuatro componentes varía de una organización a otra.⁸

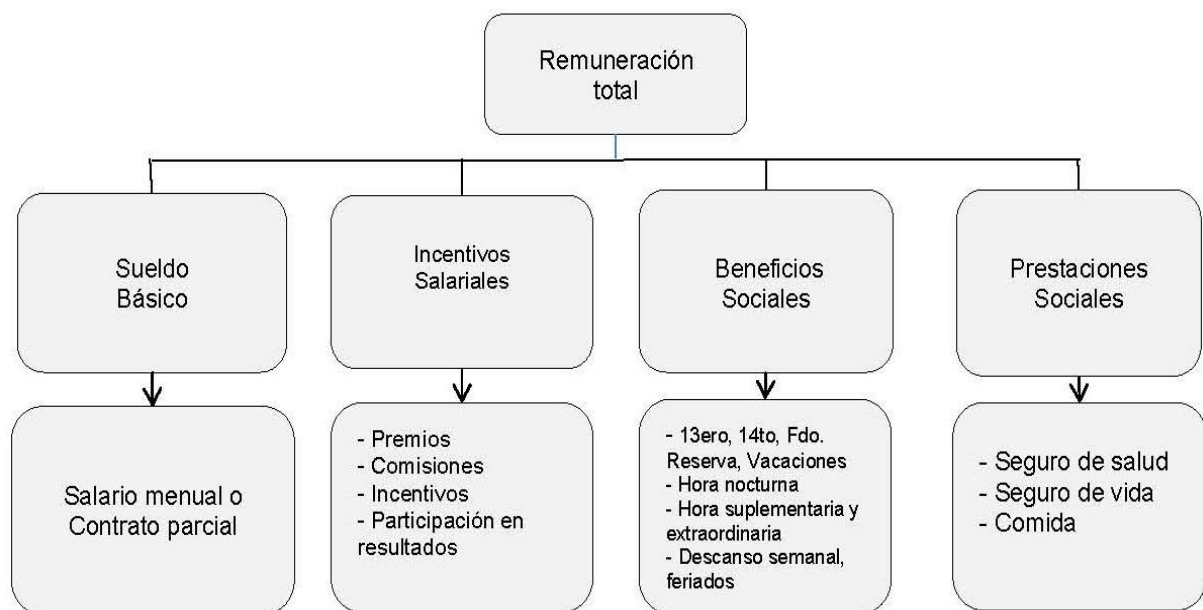


Gráfico 2-3: Componentes de la remuneración total.

2.7.1. LOS CUATRO COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN TOTAL

⁸ Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos humanos. Pag. 283

1. Sueldo mínimo sectorial o sueldo mínimo en general;
2. Incentivos salariales;
3. Beneficios Sociales; y,
4. Prestaciones sociales.

2.7.1.1. SUELDO MÍNIMO

El sueldo mínimo es la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores en general llamado sueldo mínimo general o para trabajadores de un ramo de actividad económica denominado sueldo mínimo sectorial. Este valor lo determina el estado ecuatoriano por medio del Ministerio de Relaciones Laborales.

Esta remuneración básica es la pago fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual el mismo que se estipula su valor, horario, obligaciones para el trabajador entre otras en el respectivo contrato de trabajo que se haya celebrado, que en ningún caso puede ser inferior a la comisión sectorial a la que pertenece la compañía.

2.7.1.2. INCENTIVOS SALARIALES

Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, y son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados.

2.7.1.3. BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios sociales están establecidos en el código de trabajo y en la reglamentación social vigente en el país. Dentro de estos se encuentran los pagos de horas suplementarias, extraordinarias, nocturnas, décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, días de descanso obligatorio, feriado.

2.7.1.4. PRESTACIONES SOCIALES

Son los servicios adicionales que ofrece la organización como alimentación, transporte,

seguro médico, seguro de accidentes personales, seguro de muerte, uniformes.

La remuneración es:

- El proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.
- Es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.
- Como partes de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.
- Es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo, y por otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.

2.8. CRITERIOS PARA PREPARAR UN PLAN DE REMUNERACIÓN

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo.
2. Remuneración fija o remuneración variable.
3. Desempeño o antigüedad de la compañía.
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona.
5. Igualitarismo.
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado.
7. Premios monetarios o premios extra-monetarios.
8. Remuneración abierta o confidencial.
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MANEJO FINANCIERO DE LA NÓMINA

Fundación IASC, Material de formación sobre la NIIF para PYMES (versión 2010-3)

3.1. NIIFS COMPLETAS Y PARA LAS PYMES

ANTECEDENTES

Las **Normas Internacionales de Información Financiera** (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como (IFRS), International Financial Reporting Standard, son unas normas contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres.

Constituyen los **Estándares Internacionales** o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual Contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo.

Las normas se conocen con las siglas NIC y NIIF dependiendo de cuando fueron aprobadas y se matizan a través de las "interpretaciones" que se conocen con las siglas SIC y CINIIF. Las normas contables dictadas entre 1973 y 2001, reciben el nombre de "Normas Internacionales de Contabilidad" (NIC) y fueron dictadas por el (IASC) International Accounting Standards Committee, precedente del actual IASB. Desde abril de 2001, año de constitución del IASB, este organismo adoptó todas las NIC y continuó su desarrollo, denominando a las nuevas normas "Normas Internacionales de Información Financiera" (NIIF).



Gráfico 3-1: NIC Y NIC NIIF.

ORGANISMOS TÉCNICOS MUNDIALES

IASC: Comité de Normas Internacionales de Contabilidad;

IASCF: Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad;

IASB: Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad;

IFAC: Federación Internacional de Contables;

FASB: Organismo emisor de las normas de contabilidad en EE.UU., para promover en forma global las normas llamadas GAAP;

IAS: Normas Internacionales de Contabilidad (en inglés);

IFRS: Normas Internacionales de Información Financiera (en inglés);

SIC: Interpretaciones de Normas Internacionales de Contabilidad (en inglés);

CINIIF: Comité de Normas Internacionales de Información Financiera – **IFRIC**.

Las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) establecen en definitiva qué información debe presentarse y cómo han de presentarse los estados financieros y contables.

¿QUÉ OBJETIVO TIENEN LAS NORMAS NIC/NIIF?

- Reflejar la esencia económica de las operaciones de un negocio;
- Presentar una imagen fiel de la situación financiera de un negocio;
- Unificar la normativa contable a nivel internacional; y
- Mejores relaciones con Instituciones financieras, clientes, proveedores, accionistas extranjeros.

CONTENIDO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

- El Estado de situación patrimonial ("Balance");
- El Estado de Resultados ("Cuenta de pérdidas y ganancias");
- El Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales;
- El Estado de Flujo de Efectivo ("Estado de origen y aplicación de fondos"); y,
- Las notas, incluyendo un resumen de las políticas de contabilidad significativas.

NIIF PARA LAS PYMES

Las Niif son Normas Internacionales de Información Financiera.

En julio de 2009, el IFRS publicó la versión de las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas.

Las NIIF para PyMEs son una versión simplificada de las NIIF. Las 5 características de esta simplificación son:

- Algunos temas en las NIIF-Totales son omitidos ya que no son relevantes para las PyMEs típicas;
- Algunas alternativas a políticas contables en las NIIF-Totales no son permitidas ya que una metodología simple está disponible para las PyMEs;
- Simplificación de muchos principios de reconocimiento y medición de aquellos que están en las NIIF-Totales;
- Sustancialmente menos revelaciones; y,
- Simplificación de Exposición de motivos.

La NIIF para las PYMES tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósito de información general de entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la **situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo** dirigido a la satisfacción de las necesidades comunes y toma de decisiones de los accionistas, acreedores, empleados y público en general.

3.1.1. OBLIGACIÓN DE APLICAR LAS NIIF EN EL ECUADOR

La aplicación de las NIIF en el Ecuador nace de las resoluciones de la Superintendencia de Compañías, Nos. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto de 2006 y 08.G.DSCO-010 de 20 de noviembre de 2008, que establecen el **Cronograma de Aplicación Obligatoria de las NIIF**, así como del **Instructivo y su Información Complementaria** de fecha 17 de diciembre de 2009, publicada en el Suplemento de R.O. No. 94 del día 23 de ese mismo mes y año, respectivamente.

El cronograma establece 3 grandes grupos:

GRUPO 1.- Aplicarán desde el primero de enero del 2010, las compañías y entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores y compañías de auditoría externa, se estable el año 2009 como período de transición.

GRUPO 2.- Aplicarán desde el primero de enero del 2011, las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a USD \$4'000.000,00 al 31 de diciembre del 2007, compañías Holding o tenedoras de acciones que conforman grupos empresariales, compañías de economía mixta, del estado, del sector público, sucursales de compañías extranjeras, se estable el año 2010 como período de transición.

GRUPO 3.- Aplicarán desde el primero de enero del 2012, las demás compañías no consideradas en los dos primeros grupos (aprox. un 80% de entidades PYMES), se estable el año 2011 como período de transición.

3.1.2. OBLIGACIÓN DE APLICAR LAS NIIF PARA PYMES EN EL ECUADOR

Según resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.11 del 12 de enero del 2011 la Superintendencia de Compañías establece que para los efectos del registro y preparación de los estados financieros califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,

- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

3.1.3. PAÍSES QUE YA HAN APLICADO LAS NIIF

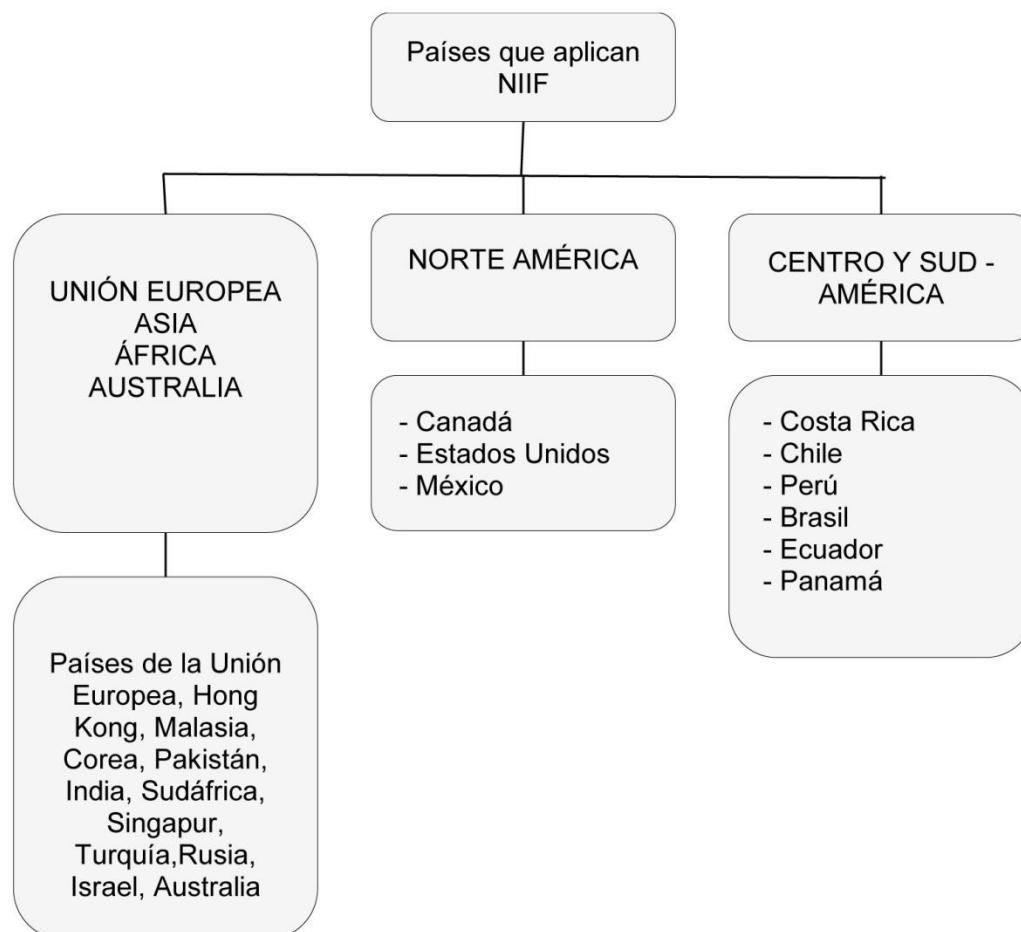


Gráfico3-2: Países que aplican NIIF.

Las NIIF son usadas en muchas partes del mundo, entre los que se incluye la Unión Europea, Hong Kong, Australia, Malasia, Pakistán, India, Panamá, Perú, Rusia, Sudáfrica, Singapur y Turquía. **Al 28 de marzo de 2008, alrededor de 75 países obligaran el uso de las NIIF**, o parte de ellas. Otros muchos países han decidido adoptar las normas en el futuro, bien mediante su aplicación directa o mediante su adaptación a las legislaciones nacionales de los distintos países.

Actualmente, más de **100 países requieren o permiten las NIIF como normas contables o basan sus propias normas contables locales en éstas**. Canadá, Brasil, Chile, India, Israel y Corea se encuentran entre los países que han fijado una fecha para la adopción de las NIIF.

Desde 2002 se ha producido también un acercamiento entre el IASB y el *FinancialAccountingStandardsBoard*, entidad encargada de la elaboración de las normas contables en Estados Unidos para tratar de armonizar las normas internacionales con las

norteamericanas.

En Estados Unidos las entidades cotizadas en bolsa tendrán la posibilidad de elegir si presentan sus estados financieros bajo US GAAP (el estándar nacional) o bajo NICs.

Las NIC han sido adoptadas oficialmente por la Unión Europea como sus normas contables, pero sólo después de pasar por la revisión del EFRAG, por lo que para comprobar cuáles son aplicables en la UE hay que comprobar su estatuto oficial en Sitio oficial de la UE sobre las NICs (está en inglés).

3.1.4. TÉRMINOS DE USO Y APLICACIÓN OBLIGATORIOS EN LAS NIIF

VALOR JUSTO.-Es el equivalente también como valor de “liquidación”, que significa los importes de efectivo o equivalentes de efectivo, que se espera pagar para cancelar los pasivos en general, en el curso normal de las operaciones de un ente.

VALOR PRESENTE.-Es “una estimación actual del valor descontado presente de las futuras entradas netas de efectivo en el curso normal de la operación”.

VALOR RAZONABLE.-Es la cantidad monetaria por la que puede ser intercambiado un activo y cancelado un pasivo entre un comprador y un vendedor, en condiciones de independencia mutua.

El VR es un valor estimado, por el que podría liquidarse un Activo o Pasivo en una transacción en condiciones de mercado.

Ejemplo.- Un vehículo puede estar totalmente depreciado contablemente en libros, pero está en buenas condiciones de uso y puede ser comercializado.

DETERIORO.-Es la pérdida de valor de un bien o descalificación parcial o total de un activo, bien sea por su uso, discontinuidad o por la imposibilidad de convertirlo en efectivo.

DEVENGADO.-Los efectos de las transacciones se reconocen cuando ocurren (y no cuando se cobra o se pago el efectivo).

Ejemplo.- Devengo de los arriendos pagados por adelantado.

EMPRESA EN MARCHA.- El negocio continuará operando.

POLÍTICAS CONTABLES.-Son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos pro una entidad para la elaboración y presentación de sus estados financieros.

INFORMACIÓN A REVELAR.-La información que se suministre en los estados

financieros debe ser relevante y fiable, además, obligatoriamente deben prepararse en forma comparativa (para dos períodos contables).

RECONOCIMIENTO.-Es el procedimiento mediante el cual se otorga a un hecho o situación ocurrida en una empresa dándole una relevancia en los registros contables.

Los activos se reconocen sobre el fondo, no sobre la forma legal, tal es el caso de la conciliación tributaria, hay conflicto entre las normas y la Ley de Régimen Tributario Interno.

ACTIVO	PASIVO
Controlado	Obligación presente
Identificable	Identificable
Cuantificable	Cuantificable
Beneficios económicos futuros	Disminución de beneficios futuros
Operación de hechos pasados	Operación pasada
	Virtualmente ineludible

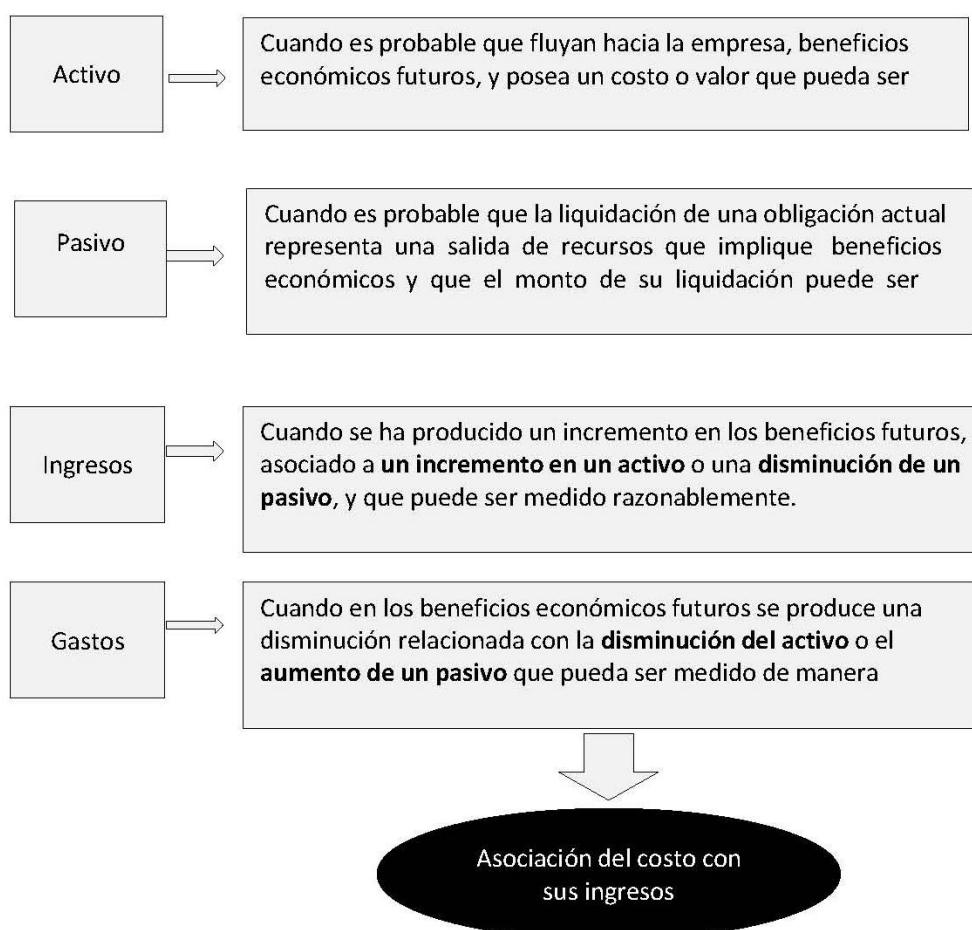


Gráfico3-3: Niif.- Activo, Pasivo, Ingresos, Gastos.

3.1.5. BASES DE MEDICIÓN

3.1.5.1. COSTO HISTÓRICO

Los activos son registrados de acuerdo al importe pagado en efectivo o equivalentes de efectivo, o al valor razonable de la contraprestación dada al momento de su adquisición.

Los pasivos son registrados por el importe de los beneficios netos recibidos a cambio de la obligación o en algunas circunstancias por los importes en efectivo o equivalentes de efectivo que se espera serán pagados para satisfacer el pasivo en el curso normal de las actividades.

3.1.5.2. COSTO CORRIENTE

Los activos son registrados al importe en efectivo o equivalentes de efectivo, que se pagaría si el mismo activo, o un activo equivalente, fuesen adquiridos en el momento actual.

Las partidas de los pasivos son registradas al importe no descontado en efectivo o equivalentes de efectivo que se requeriría para liquidar la obligación en el momento actual.

3.1.5.3. VALOR DE REALIZACIÓN (LIQUIDACIÓN)

Los activos son registrados al importe en efectivo o equivalentes de efectivo, que podrían obtenerse actualmente mediante la venta normal del activo.

Los pasivos se registran a valores de liquidación, esto es al importe no descontado en efectivo o equivalentes de efectivo que se espera para liquidar los pasivos en el curso normal de las actividades.

3.1.6. PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NIIF

1. Conocimiento previo de las operaciones del Ente: Es importante conocer en forma previa el objetivo de la Entidad, involucrando sus políticas contables aplicadas en la preparación de estados financieros.
2. Diagnóstico preliminar: Una vez identificadas las operaciones, se debe diagnosticar la

viabilidad de aplicación de las NIIF observando las reglas que rigen para su implementación por primera vez.

3. Capacitación del personal: El personal inmerso en las operaciones contables financieras y administrativas pertinentes de la Entidad, debe encontrarse perfectamente capacitado en el conocimiento y aplicación de las NIIF.
4. Evaluaciones: Cumplidos los procesos anteriores, se practicará la Evaluación de los componentes de los estados financieros, que deberán ser debidamente clasificados por cuentas o grupos de cuentas, con el fin de depurar la información constante en ellos. En este proceso debe existir la aceptación y aprobación de los respectivos ajustes y/o reclasificaciones de cuentas por parte de la gerencia general o el organismo facultado
5. Conversión Inicial Estados Financieros: Reconocidos razonablemente los activos, pasivos y patrimonio (diciembre 31 2008-2009-2009), la entidad estará en capacidad técnica de convertir los estados financieros con ajuste de patrimonio en la fecha de transición: 1 Enero del 2009-2010-2011.

Estas conciliaciones deberán ser aprobadas por el directorio o por el organismo facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 o 2011, según corresponda. Las Pymes presentarán esta información hasta el 30 de noviembre 2011.

6. Requerimientos mínimos o básicos: Los administradores de la compañía deben aceptar el cambio de cifras en los balances; así como los ajustes a los procesos para generar información financiera; de igual forma el personal debe generar información con aplicación de NIIF, y de igual manera deben ajustarse o adaptarse los sistemas de información. En conclusión es un cambio radical y general tanto en los agentes como en los medios.
7. Implementación: Mediante los procesos indicados, se obtendrán los primeros estados financieros de forma comparativa: ejercicios 2009-2010-2011 bajo NIIF.

ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS CON NIIF Y LOS POSIBLES

IMPACTOS TRIBUTARIOS:

Para el pago de Impuesto a la Renta en concordancia con las leyes vigentes de la materia, siempre seguirá existiendo la Conciliación Tributaria, proceso que depura tanto los ingresos gravables como los gastos/costos no deducibles; por consiguiente, el interés fiscal no estará ajeno a los cambios contables que experimentarán los estados financieros preparados con NIIF.

3.1.7. NIIF, NIC Y SECCIONES PARA PYMES

Las **NIIF** establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.

También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos. Las NIIF se basan en el Marco Conceptual, que se refiere a los conceptos profundos (subyacentes) en la información presentada dentro de los estados financieros con propósito de información general. El objetivo del Marco Conceptual es facilitar la formulación uniforme y lógica de las NIIF.

También suministra una base para el uso del juicio para resolver cuestiones contables

1. Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera;
2. Pagos basados en Acciones;
3. Combinaciones de Negocios;
4. Contratos de Seguros;
5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas;
6. Explotación y Evaluación de Recursos Minerales;
7. Instrumentos Financieros: Información a Revelar;
8. Segmentos de operación; e,
9. Instrumentos Financieros: Registro y presentación en los estados financieros.

NICS:

NIC 1 Presentación de Estados Financieros;
NIC 2 Inventarios;
NIC 7 Estados de Flujos de Efectivo;
NIC 8 Políticas Contables, cambios en las estimaciones contables y errores;
NIC 10 Hechos Ocurridos Después de la Fecha del Balance;
NIC 11 Contratos de Construcción;
NIC 12 Impuesto a las Ganancias;
NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo;
NIC 17 Arrendamientos;
NIC 18 Ingresos Ordinarios;
NIC 19 Beneficios a los Empleados;
NIC 20 Contabilización de subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre ayudas gubernamentales;
NIC 21 Efectos de las variaciones en las tasas de Cambio de la moneda extranjera;
NIC 23 Costos por préstamos;
NIC 24 Información a revelar sobre Partes Relacionadas;
NIC 26 Contabilización e Información Financiera sobre planes de Beneficio por Retiro;
NIC 27 Estados Financieros Consolidados y Separados;
NIC 28 Inversiones en empresas asociadas;
NIC 29 Información Financiera Economías Hiperinflacionarias;
NIC 31 Participación en negocios conjuntos;
NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación e Información a Revelar;
NIC 33 Ganancia por Acción;
NIC 34 Información Financiera Intermedia;
NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos;
NIC 37 Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes;
NIC 38 Activos Intangibles;
NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición;
NIC 40 Propiedades de Inversión; y,
NIC 41 Agricultura.

SECCIONES DE LAS NIIF PARA PYMES

El IASB también desarrolla y publica una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general de pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

El IASB tiene previsto realizar una revisión exhaustiva de la experiencia de las PYMES al aplicar la NIIF para la Pymes cuando hayan publicado las entidades sus estados financieros que cumplan con la norma dos años, para proponer modificaciones a fin de abordar los problemas de implementación que se hayan identificado.

Sección 1 Alcance y aplicación;

Sección 2 Conceptos y principios Generales;

Sección 3 Presentación de estados financieros;

Sección 4 Estado de situación financiera;

Sección 5 Estado del Resultado Integral y Estado de Resultados;

Sección 6 Estados de cambios en el patrimonio y estados de resultados y ganancias acumuladas;

Sección 7 Estados de flujos de efectivo;

Sección 8 Notas a los estados financieros;

Sección 9 Estados financieros consolidados y separados;

Sección 10 Políticas contables, estimaciones y errores;

Sección 11 Instrumentos financieros básicos;

Sección 12 Otros temas relacionados con los instrumentos financieros;

Sección 13 Inventarios;

Sección 14 Inversiones en asociadas;

Sección 15 Inversiones en negocios conjuntos;

Sección 16 Propiedad para inversión;

Sección 17 Propiedad, planta y equipo;

Sección 18 Activos intangibles distintos de la plusvalía;

Sección 19 Combinaciones de negocios y plusvalía;

Sección 20 Arrendamientos;

Sección 21 Provisiones y contingencias;

Sección 22 Pasivos y patrimonio;

Sección 23 Ingresos de actividades ordinarias;

Sección 24 Subvenciones del gobierno;
Sección 25 Costes por préstamos;
Sección 26 Pago basados en acciones;
Sección 27 Deterioro del valor de los activos;
Sección 28 Beneficios a los empleados;
Sección 29 Impuestos a las ganancias;
Sección 30 Conversión de moneda extranjera;
Sección 31 Hiperinflación;
Sección 32 Hechos ocurridos después del período sobre el que se informa;
Sección 33 Informaciones a revelar sobre partes relacionadas;
Sección 34 Actividades Especiales; y,
Sección 35 Transición a la NIIF para las PYMES.

El objetivo de la Sección 28 es establecer cómo debe ser el tratamiento contable de los de los beneficios a los empleados (siempre que no sean pagos basados en acciones contabilizados de acuerdo a los requerimientos de la Sección 26 Pagos Basados en Acciones) para que los usuarios de estados financieros puedan acceder a la información sobre los beneficios a los empleados de una entidad.

3.1.8. APLICACIÓN DE LAS NIIF

Obligatoriamente se deben cumplir con los siguientes mandatos:

1. En la preparación de estados financieros deben involucrarse todas las NIIF, siguiendo en forma rigurosa paso a paso para formular el balance inicial;
2. Se deben reconocer todos los activos y pasivos requeridos por las NIIF;
3. No se deben reconocer activos y pasivos que las NIIF no permitan reconocer;
4. Reclasificar activos, pasivos y patrimonio, clasificados o identificados de acuerdo con otros principios o normas que en la actualidad no concuerdan con NIIF;
5. Aplicar las NIIF en la medición de todos los activos y pasivos reconocidos.

3.1.9. NIIF PARA PYMES: SECCIÓN 28 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

Las obligaciones para los empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que la entidad proporciona a los trabajadores, incluidos administradores y gerentes, a cambio de sus servicios.

3.1.9.1. ALCANCE Y RECONOCIMIENTO

ALCANCE

Aplica a todas las formas de consideración dada por una entidad a cambio por servicios prestados por empleados, incluyendo las siguientes (pero excluyendo las transacciones de pago basado en acciones):

- Beneficios a corto plazo;
- Beneficios posteriores al empleo;
- Otros beneficios de largo plazo; y
- Beneficios de terminación.

BENEFICIOS A CORTO PLAZO A LOS EMPLEADO

Los beneficios a corto plazo a los empleados comprenden partidas tales como las siguientes:

- a) sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social;
- b) ausencias remuneradas a corto plazo (tales como los derechos por ausencias anuales remuneradas o las ausencias remuneradas por enfermedad), cuando se espere que tengan lugar dentro de los doce meses siguientes al cierre del período en el que los empleados han prestado los servicios relacionados;
- c) participaciones en ganancia e incentivos pagaderos dentro de los doce meses siguientes al cierre del período en el que los empleados han prestado los servicios correspondientes; y,
- d) beneficios no monetarios a los empleados actuales (tales como asistencia médica, alojamiento, automóviles y entrega de bienes y servicios gratuitos o subvencionados).

Notas:

La contabilización de los beneficios a corto plazo a los empleados es generalmente inmediata, puesto que no es necesario plantear ninguna hipótesis actuarial para medir las obligaciones o los costos correspondientes y, por tanto, no existe posibilidad alguna de ganancias o pérdidas actuariales. Además las obligaciones por beneficios a corto plazo a los empleados se miden sin descontar los importes resultantes.

BENEFICIOS POST-EMPLEO: DISTINCIÓN ENTRE PLANES DE APORTACIONES DEFINIDAS Y PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

Los beneficios post-empleo incluyen, por ejemplo:

- a) Beneficios por retiro, tales como las pensiones; y,
- b) Otros beneficios posteriores al empleo, tales como los seguros de vida o los beneficios de asistencia médica.

Los acuerdos por los cuales una entidad proporciona beneficios posteriores al empleo se conocen como planes de beneficio post-empleo. Una entidad aplicará esta sección a todos estos acuerdos, con independencia de que impliquen el establecimiento de una entidad separada para la recepción de las aportaciones y el pago de los beneficios. En algunos casos, estos acuerdos son impuestos por ley y no por un acto de la entidad. En otros casos, estos acuerdos surgen por acciones de la entidad, incluso en ausencia de un plan documentado formal

OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO A FAVOR DE LOS EMPLEADOS

Otros beneficios a largo plazo para los empleados incluyen, por ejemplo:

- a) Las ausencias remuneradas a largo plazo, tales como vacaciones especiales tras largos períodos de vida activa o años sabáticos.
- b) Los beneficios por largos períodos de servicio.
- c) Los beneficios por invalidez de larga duración.
- d) La participación en ganancias e incentivos pagaderos a partir de los doce meses del

cierre del período en el que los empleados han prestados los servicios correspondientes.

- e) Los beneficios diferidos que se recibirán a partir de los doce meses del cierre del período en el que se han ganado.

BENEFICIOS POR TERMINACIÓN DE CONTRATO

Una entidad puede estar comprometida, por ley, por contrato u otro tipo de acuerdos con los empleados o sus representantes, o por una obligación implícita basada en sus prácticas habituales, o por el deseo de actuar en forma equitativa, a realizar pagos (o suministrar otro tipo de beneficios) a los empleados cuando resuelve sus contratos laborales. Estos pagos son beneficios por terminación.

RECONOCIMIENTO

Una entidad reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados a los que éstos tengan derecho como resultado de servicios prestados a la entidad durante el período sobre el que se informa:

- a) Como un pasivo, después de deducir los importes que hayan sido pagados directamente a los empleados o como una contribución a un fondo de beneficios para los empleados. Si el importe pagado excede a las aportaciones que se deben realizar según los servicios prestados hasta la fecha sobre la que se informa, una entidad reconocerá ese exceso como un activo en la medida en que el pago anticipado vaya a dar lugar a una reducción en los pagos a efectuar en el futuro o a un reembolso en efectivo.
- b) Como un gasto, a menos que otra sección de esta NIIF requiera que el costo se reconozca como parte del costo de un activo, tal como inventarios o propiedades, planta y equipo.

3.1.10. RESUMEN DE LA SECCIÓN 28 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

- Los costos de proporcionarles beneficios a los empleados se reconocen en el período en el cual los empleados tienen derecho a los beneficios
- Beneficios para empleados de corto plazo:
 - Reconocidos a la cantidad sin descuento de los beneficios que se espera sean pagados a cambio por los servicios;
 - Los costos de las ausencias compensadas acumuladas se reconocen cuando los empleados prestan el servicio que incrementa su derecho a ausencias futuras compensadas;
 - Los costos de las ausencias compensadas no-acumuladas se reconocen cuando ocurren; y
 - La participación de utilidades y los pagos de bonos se reconocen solamente cuando la entidad tiene la obligación legal o constructiva a pagarlos y los costos se pueden medir confiablemente.
- Los planes de beneficios posteriores al empleo se clasifican ya sea como planes de contribución definida o como planes de beneficio definido.
- Para planes de contribución definida, los gastos se reconocen en el período en el cual la contribución es por pagar
- Planes de beneficio definido:
 - El pasivo por beneficio definido se reconoce como el total neto del valor presente de las obligaciones según el plan menos el valor razonable de los activos del plan a la fecha de presentación del reporte;
 - El método de la unidad de crédito proyectada se aplica para medir la obligación de beneficio definido si se puede hacer sin costo o esfuerzo indebido. De otra manera, el cálculo puede simplificarse mediante el ignorar los incrementos estimados en los salarios futuros, el servicio futuro de los empleados actuales y la posible mortalidad en el servicio de los empleados actuales;
 - Los recortes o las liquidaciones que resultarán en cambios a la eliminación de la obligación de beneficio definido, así como cualquier ganancia o pérdida resultante, se deben reconocer en utilidad o pérdida;
 - Los activos del plan incluyen los activos tenidos por el fondo de beneficios para empleados a largo plazo y las políticas de seguros que califiquen;
 - Las ganancias o pérdidas actuariales se pueden reconocer ya sea en utilidad o pérdida o en otros ingresos comprensivos; y
 - Todos los costos del servicio pasado se reconocen inmediatamente en utilidad o pérdida.

- Los otros beneficios para empleados de largo plazo se reconocen y miden de la misma manera que los beneficios posteriores al empleo según un plan de beneficio definido.
- Los beneficios de terminación se reconocen cuando la entidad desea terminar el empleo de los empleados antes de la fecha normal de retiro o como resultado de una oferta para fomentar la renuncia voluntaria.

3.1.11. COMPARACIÓN CON LAS NIIF COMPLETAS

BENEFICIOS A CORTO PLAZO A LOS EMPLEADOS

La Niif 19 Beneficios a los Empleados y la Niif para las PYMES Sección 28 Beneficios a los Empleados, comparten los mismos principios sobre el reconocimiento y la medición de los beneficios a corto plazo a los empleados. No obstante, La NIIF para la PYMES está redactada en un lenguaje simple e incluye menos orientación sobre cómo aplicar los principios.

BENEFICIOS POST-EMPLEO

PLANES DE APORTACIONES DEFINIDAS

La Niif 19 Beneficios a los Empleados y la Niif para las PYMES Sección 28 Beneficios a los Empleados comparten los mismos principios sobre el reconocimiento y la medición de los beneficios de los planes de aportaciones definidas. No obstante, la NIIF para las PYMES está redactada en un lenguaje simple que incluye bastante menos orientación sobre cómo aplicar los principios.

PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

La Niif 19 Beneficios a los Empleados y la Niif para las PYMES Sección 28 Beneficios a los Empleados comparten los mismos principios sobre el reconocimiento y la medición de los

planes de beneficios definidos. Las principales diferencias entre los requerimientos de contabilización e información financiera de los planes de beneficios definidos según las NIIF completas y la NIIF para las PYMES incluyen:

- La NIIF para las PYMES está redactada en un lenguaje simple;
- La NIC 19 exige a la entidad reconocer el costo del servicio pasado no consolidado como un gasto, repartiéndolo linealmente durante el período medio que reste hasta la consolidación definitiva del derecho a recibir los beneficios en forma irrevocable. De acuerdo con las NIIF para las PYMES, una entidad debe reconocer los costos de servicios pasados como un gasto al medir los resultados del período en que se produce el cambio (es decir, de inmediato).
- La NIC 19 requiere que una obligación por beneficios definidos debe siempre medirse utilizando el método de la unidad de crédito proyectada. Por razones de costo-beneficio, la NIIF para las PYMES mantiene algunas simplificaciones de medición que, si bien conservan los principios básicos de la NIC 19, reducen la necesidad para las PYMES de contratar a especialistas externos. Por consiguiente, si la información basada en el método de la unidad de crédito proyectada no está disponible, y no se puede obtener sin costo o esfuerzo desproporcionado, las PYMES deben aplicar un enfoque basado en la NIC 19 pero que no tenga en cuenta la evolución futura de los salarios, los servicios futuros o la posible mortalidad durante el período de
- servicio de un empleado. Este enfoque aún tiene en cuenta la esperanza de vida de los empleados tras cumplir la edad de retiro. La obligación de pensión por beneficios definidos resultante refleja los beneficios consolidados y no consolidados.
- La NIIF para las PYMES aclara que normalmente no serían necesarias valoraciones integrales para los ajustes agregados relativos a la composición y salarios de los empleados, pero sin cambiar los supuestos de rotación o mortalidad.
- Las NIIF completas definen las ganancias y pérdidas actuariales y especifican su composición. En lo que se refiere a la medición del valor presente de la obligación por beneficios definidos de una entidad, la NIIF para las PYMES describe las suposiciones actuariales como estimaciones sobre variables demográficas (como tasa de rotación entre gastos médicos) que influyen sobre el costo del beneficio.
- Las exigencias informativas para los planes de beneficios definidos de la Sección 28 son menos específicos que los de la NIC 19.
- Las NIIF completas exigen que la entidad que decide reconocer las ganancias y pérdidas actuariales como otro resultado integral también reconozca como otro resultado integral

cualquier ajuste que surja de los límites de reconocimiento de activos por los superávits del plan establecidos en la NIC 19. Si bien la NIIF para las PYMES determina límites de reconocimiento de activos para los superávits del plan, no especifica que una entidad que decida reconocer las ganancias o pérdidas actuariales como otro resultado integral también deba reconocer cualquier ajuste que surja de los límites de reconocimiento de activos como otro resultado integral.

OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO A FAVOR DE LOS EMPLEADOS

Las Niif completas, véase NIC 19 Beneficios a los Empleados y la Niif para las PYMES, véase, Sección 28 Beneficios a los Empleados, comparten los mismos principios sobre el reconocimiento y la medición de otros beneficios a largo plazo a los empleados. No obstante, la NIIF para las PYMES está redactada en un lenguaje simple e incluye menos orientación sobre cómo aplicar los principios.

BENEFICIOS POR TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Las Niif completas, véase NIC 19 Beneficios a los Empleados y la Niif para las PYMES, véase, Sección 28 Beneficios a los Empleados, comparten los mismos principios sobre el reconocimiento y la medición de los beneficios por terminación. No obstante, la NIIF para las PYMES está redactada en un lenguaje simple e incluye menos orientación sobre cómo aplicar los principios.

3.2. REGISTROS CONTABLES DE BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

BENEFICIOS A CORTO PLAZO

BENEFICIOS A CORTO PLAZO

Emp.	Años de servicio	Sueldo 2010	Aporte Patronal	13ERO	14TO	FR	Utilidades
1	1	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 22,00	\$ 41,67	\$ 1.000,00
2	5	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 22,00	\$ 50,00	\$ 1.000,00
3	8	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 22,00	\$ 58,33	\$ 1.000,00
4	2	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 22,00	\$ 66,67	\$ 1.000,00
5	10	\$ 1.500,00	\$ 182,25	\$ 125,00	\$ 22,00	\$ 125,00	\$ 1.000,00
Totales		\$ 4.100,00	\$ 498,15	\$ 341,67	\$ 110,00	\$ 341,67	\$ 5.000,00

Los Beneficios a corto plazo generalmente van a estar a valor presente:

<u>ASIENTO CONTABLE</u>		
Gasto Sueldos	4.100,00	
Gasto Aporte Patronal	498,15	
Gasto Décimo Tercer sueldo	341,67	
Gasto Décimo Cuarto sueldo	110,00	
Gasto Fondos de Reserva	341,67	
Utilidades Trabajadores	5.000,00	
Sueldos por pagar		3.716,65
IESS Por Pagar		881,50
Décimo Tercer sueldo por pagar		341,67
Décimo Cuarto sueldo por pagar		110,00
Fondos de Reserva por pagar		341,67
Utilidades Trabajadores por pagar		5.000,00
	10.391,48	10.391,48

OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO

NOMINA DE EMPLEADOS.- REGISTRO DEL ASIENTO DE ESTIMACIÓN CONTABLE

Emp.	Años de servicio	Sueldo 2010	Ausencias remuneradas	Desahucio	Despido	Jubilaciones Patronales	Pensiones por retiro
1	1	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 750,00	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	

2	5	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	
3	8	\$ 700,00	\$ 70,00	\$ 2.275,00	\$ 9.100,00	\$ 4.550,00	
4	2	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 1.400,00	\$ 5.600,00	\$ 2.800,00	
5	10	\$ 1.500,00	\$ 250,00	\$ 5.625,00	\$ 22.500,00	\$ 11.250,00	
Totales		\$ 4.100,00	\$ 320,00	\$ 11.550,00	\$ 46.200,00	\$ 23.100,00	\$ 130,28
Valor Presente:			\$ 203,37	\$ 7.340,23	\$ 29.360,94	\$ 14.680,47	\$ 130,28

Pensión por retiro: se pagará el 5% del último sueldo por cada año de servicio mensualmente hasta que el empleado cumpla 80 años de edad

Año	1	2	3	4	5
	10%				
(Aumento del 10% del salario actual)	\$ 205,00	\$ 225,50	\$ 248,05	\$ 272,86	\$ 300,14
Años de servicio al final del año que se informa	1	2	3	4	5
Valor futuro de la obligación	\$ 205,00	\$ 451,00	\$ 744,15	\$ 1.091,42	\$ 1.500,70
Factor de descuento	12%				
Valor presente de la obligación	\$ 130,28	\$ 321,01	\$ 593,23	\$ 974,48	\$ 1.500,70

<u>ASIENTO CONTABLE</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
Resultados Acumulados	203,37	
Resultados Acumulados	7.340,23	
Resultados Acumulados	29.360,94	
Resultados Acumulados	14.680,47	
Resultados Acumulados	3.519,71	
Ausencias Remuneradas		203,37
Desahucio		7.340,23
Despido		29.360,94
Jubilaciones Patronales		14.680,47
Pensiones por Retiro		3.519,71
	55.104,71	55.104,71

3.3. INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Uno de los objetivos estratégicos del cuadro del mando integral es la que tiene que ver con la perspectiva de formación y crecimiento la cual permite a la empresa asegurar la capacidad de

renovación a largo plazo, para esto debe considerar mantener y desarrollar el talento humano para apoyar la eficacia y la productividad de los procesos. Ejemplos: capacidad de innovación, organización de aprendizaje, implicación personal, contratación de jóvenes talentos, etc.

Los indicadores deben mostrar cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás y permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores. Algunos de los indicadores para medir el aprendizaje y crecimiento, que sirven para asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro son:

Factores-clave	Indicadores
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias por empleados • Personas con retribución variable / Total planilla • Índice de motivación (calcular en base a encuestas internas).
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados formados / Total de empleados • No. de trabajadores que abandonan la empresa / No. medio de trabajadores.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • 1 – costes salariales / Ventas netas
Clima Social	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de absentismo / Horas efectivas • No. de bajas de accidente / No. de empleados
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D⁹ / Gastos totales • Ingresos por nuevos productos • Índice de factores claves de innovación • Introducción de nuevos productos con relación a la competencia. • Número de veces que el diseño debe ser modificado antes de la producción. • Tiempo necesario para llegar al mercado.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Premios • Salario mínimo / Salario máximo¹⁰

Tabla3-1: Indicadores para medir el aprendizaje y crecimiento.

3.4. PRESUPUESTACIÓN

3.4.1. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

“Es el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costo, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el

⁹ I+D: incluye todos los gastos de investigación y desarrollo que se generen en la empresa en los siguientes aspectos:

- I+D de procesos productivos y tecnológicos que supongan un incremento y mejora de las condiciones tecnológicas de la organización.
- I+D para el diseño de nuevos productos y perfeccionamiento de los existentes.
- I+D para la mejora de los sistemas.
- I+D de nuevos mercados.

¹⁰ En el ratio entre salario mínimo y máximo se utilizarán empleados fijos.

cumplimiento de las metas a corto plazo.

Su extensión abarca normalmente un año, pudiendo o no coincidir con el ejercicio económico, cubriendo en algunas ocasiones dos años, manteniendo en ambos casos una estrecha correlación con el presupuesto a largo plazo para ese mismo lapso, pero con actualizaciones en períodos inferiores al año.”¹¹

El presupuesto, debe ser entendido como una herramienta dentro del proceso de planificación empresarial.

La planificación empresarial es el proceso mediante las empresas, formulan sus objetivos, determinan a partir de ellos las metas a alcanzar, formulan las diferentes alternativas para el desarrollo de las operaciones conducentes al logro de las metas y seleccionan el curso de acción que optimice el cumplimiento del objetivo deseado.

REMUNERACIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS

Las remuneraciones o recompensas se clasifican en financieras y no financieras.

La remuneración financiera puede ser directa e indirecta, la directa consiste en la paga que cada empleado recibe de forma de salarios, bonos, premios y comisiones, esta retribución en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado período.

La remuneración indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del código de trabajo, del contrato colectivo de trabajo, plan de prestaciones y servicios; incluye:

- Décimo tercer sueldo, Décimo cuarto sueldo. Fondo de Reserva, Vacaciones;
- Hora extraordinaria, Hora suplementaria, Hora nocturna;
- Gratificaciones; Participación en los resultados, Extras (por riesgo, insalubridad, etc.); y
- Prestaciones sociales que ofrece la empresa (alimentación, transporte, seguros, etc.).

¹¹Mocciaro Osvaldo, Presupuesto Integrado.

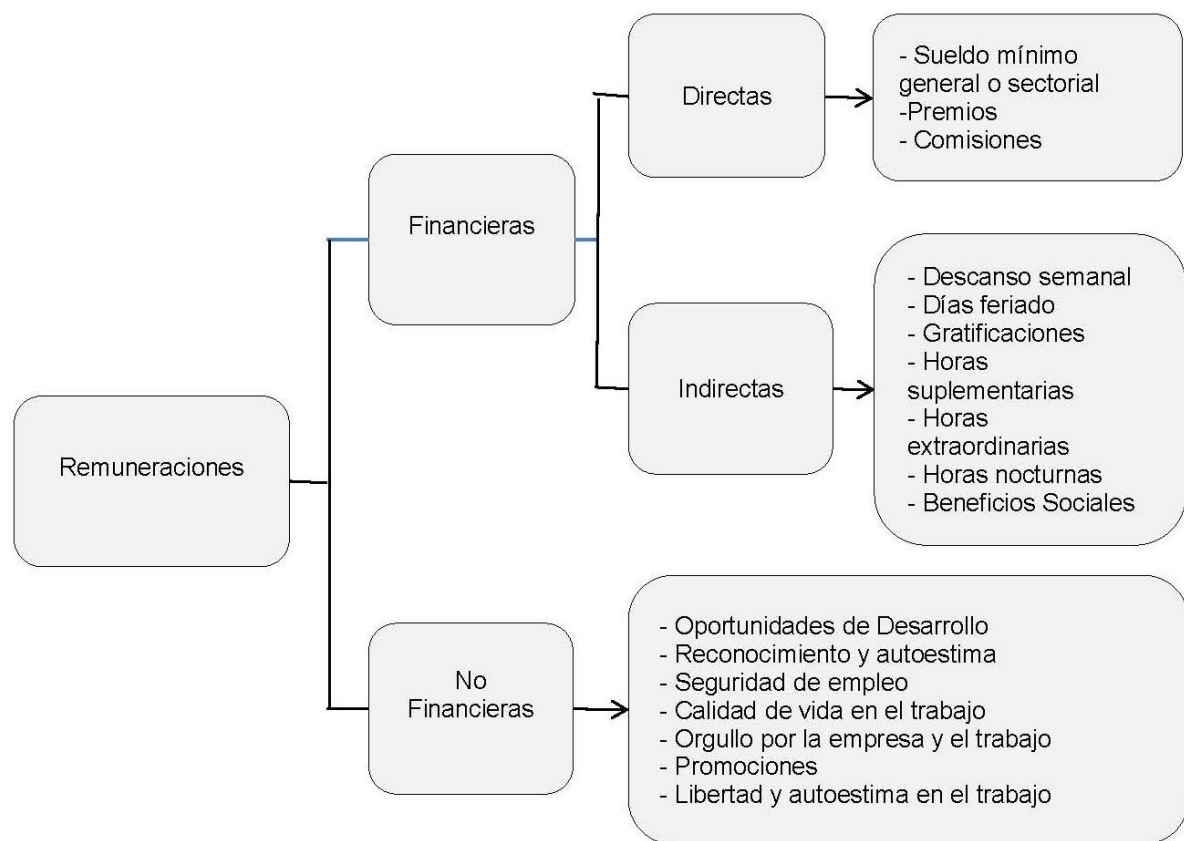


Gráfico 3-4: Diversos tipos de remuneración.

La eficacia con la que se aplique la remuneración marcará una diferencia significativa en el aumento o la reducción de la competitividad de la organización, pero no por esto se puede caer en ofrecer una remuneración insuficiente a su personal, permitiendo así que sus competidoras se conviertan en piratas que roban a sus mejores talentos.

Dos aspectos cruciales de la estrategia de las organizaciones son cómo pagar y a quién pagarle, porque afectan el lado del costo del esquema financiero y determinan la manera en que consiguen un alto o bajo rendimiento del dinero aplicado a la remuneración.

El nivel de los salarios es el elemento esencial, tanto para la posición competitiva de la organización en el mercado, como en sus relaciones con sus propios empleados.

En algunas organizaciones los costos laborales (salarios, beneficios sociales y prestaciones sociales) suman el 80% del presupuesto anual de egresos.



Gráfico3-5: Porcentaje de remuneración en el presupuesto general de la compañía.

3.4.1.1. PRESUPUESTO DEL GASTO REMUNERACIONES

La determinación del presupuesto gastos remuneraciones de los departamentos administrativos y de ventas comprende básicamente los siguientes aspectos:

- a) Identificación de cada puesto de trabajo;
- b) Determinar las remuneraciones y los valores por prestaciones sociales;
- c) Evaluación de horas de trabajo extraordinarias, suplementarias y nocturnas;
- d) Proyección de las necesidades de incorporar o reducir personal; y,
- e) Para el caso que se prescindiera de personal, el cálculo de las respectivas indemnizaciones.

3.4.1.2. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

La remuneración constituye el costo más importante de la mayoría de organizaciones.

Los **costos de personal** llegan a cerca de **60%** del total de costos de las empresas de producción y de servicios, en las empresas de alimentos y bebidas el costo de **materia prima** no puede sobrepasar del **33%** y los costos indirectos son variables llegan hasta a un **7%**.

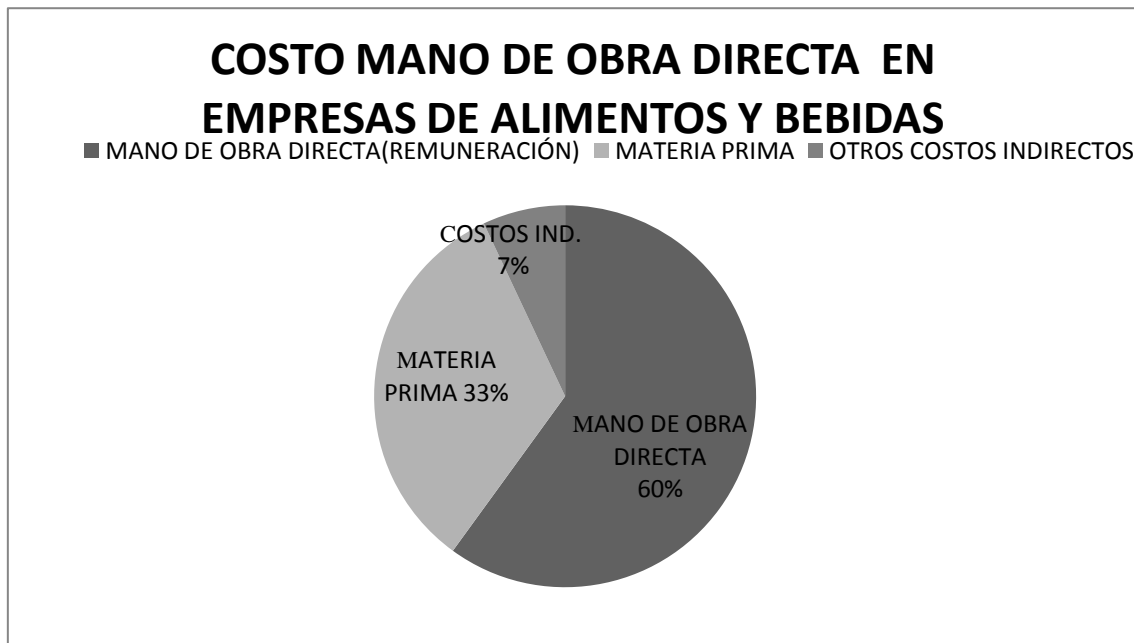


Gráfico3-6: Costo de Mano de Obra Directa en una empresa de alimentos y bebidas.

Vera Guevara Dr. Luis. Curso de Presupuesto Industriales. Diciembre 2011

La determinación del presupuesto de mano de obra directa comprende básicamente los siguientes aspectos:

- a) Establecimiento de remuneraciones sobre la base de las distintas categorías de sueldos;
- b) Determinación de los valores por prestaciones sociales que habrán de aplicarse sobre las remuneraciones;
- c) Proyección de horas mes, área productiva y turnos de trabajo;
- d) Evaluación de horas de trabajo en horas normales y extraordinarias;
- e) Proyección de las necesidades de incorporar o reducir personal; y,
- f) Para el caso que se prescinda personal, el cálculo de las respectivas indemnizaciones.

Este presupuesto es consecuencia directa de las necesidades generadas por el presupuesto de producción, desglosadas en áreas productivas.

Para el caso de trabajar con costos estándares se deberá establecer las horas necesarias para cada producto, para luego estimar los sueldos promedio por departamento productivo o centro de costos. Multiplicando las unidades de producto a fabricar en cada departamento por los sueldos promedio se obtendrá el costo total de mano de obra directa por producto.

Cuando no se trabajo con costos estándares se deberán estimar las proporciones del costo de mano de obra referidas a alguna medida del volumen de producción que pueda proyectarse con cierto realismo.

Los cálculos adquieren una mayor complejidad cuando se abonan primas o complementos por trabajo incentivado, caso en que habrán de determinarse promedios basados en la experiencia pasada y las expectativas futuras.

El presupuesto de MOD deber estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, las ventas y las utilidades, razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando hora y costo de mano de obra por tiempo y por producto, a pesar de que la incidencia en el costo total no sea significativa su revisión y utilización futura será determinante para el manejo y rendimiento de la producción total. Para la elaboración del presupuesto de Mano de obra directa es necesario considerar:

1. ADMINISTRACIÓN DE LA MANO DE OBRA

- a) Necesidades de trabajadores calificados o no;
- b) Contratación y entrenamiento;
- c) Negociación con el sindicato; y,
- d) Políticas de administración de sueldos y salarios.

2. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA

- a) Clasificación de MOD o Indirecta
- b) Costos normales y extraordinarios;
- c) Métodos de pago de salarios;
- d) Determinación del listado de MO a utilizarse;
- e) Disponibilidad de tiempo estándar o predeterminados; y,
- f) Revisar registros de costos históricos.

3. CONSIDERAR SISTEMAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA EN LA MANO DE OBRA

- a) Estudio de tiempos y movimientos;

- b) Costos estándares (relación competencia);
- c) Estimados directos del Supervisor (datos estadísticos sobre producción);
- d) Efectividad de la contratación;
- e) Estrechamiento y adiestramiento;
- f) Plan de premios y bonificaciones especiales por resultados;
- g) Informa de horas efectivas trabajadas; y,
- h) Determinación del costo de mano de obra por tipo de productos.

TASA SALARIAL PROMEDIO

En un departamento existe varias empleados o procesos con diferentes sueldos debió a su mayor o menor eficiencia, es necesario que se establezca una tasa salarial promedio clasificando a los obreros de acuerdo a su sueldo y estableciendo una tasa salarial promedio.

La tasa salarial promedio se obtiene de la relación:

$$TSP = ((\text{INGRESOS NÓMINA} + \text{PRESTACIONES SOCIALES}) / \text{No. EMPLEADOS}) / 160 \text{ HORAS EFECTIVAS.}$$

RELACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA:

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	5.000 U.
(X) # HORAS MANO DE OBRFA POR UNIDAD	6 H.
TOTAL HORAS REQUERIDAS PARA PRODUCCIO	30.000 H.
(X) TASA SALARIAL POR HORA	\$ 0,90
PRESUPUESTO MOD	\$ 27.000

3.4.2. PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN

Sin presupuesto la dirección de una institución no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de Inversión que merecen financiarse, imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cartera, operaciones y/o utilidades.

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque:

- a) Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización;
- b) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables;
- c) Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca;
- d) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción;
- e) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas;
- f) Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a plantear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria;
- g) Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Se debe evitar lo siguiente:

- Los planes no deben superar el potencial productivo; y,
- Los presupuestos no pueden ser inflexibles.

Entre las ventajas de los presupuestos están:

- Se piensa en todas las actividades que pueden realizarse en el futuro;
- Define la estrategia;

- Coordina con todas las áreas;
- Motiva al personal; y,
- Permite controlar.

El comité de presupuesto se encarga de:

- Definir los parámetros a utilizar;
- Recibir los presupuestos del director de presupuesto, analizarlos y plantear observaciones;
- Aprobar el presupuesto;
- Aprobar cambios en el presupuesto; y,
- Analizar los informes del control presupuestario.

Presupuesto por departamento:

- Cada departamento debe elaborar su presupuesto; y,
- Ser responsables de su cumplimiento y analizar las principales variaciones.

3.4.3. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

- Según la flexibilidad
 - Rígidos, estáticos, fijos o asignados
 - Flexibles o variables
- Según el período que cubran
 - Inmediato hasta 3 meses o flujo de caja
 - A corto plazo hasta 1 año (por mes)
 - A Mediano Pazo de 2 a 4 años
 - A largo plazo de 5 años en adelante
- Según su origen y efectos
 - De operación o económico: Estado de Pérdidas y Ganancias
 - Financieros
 - Flujo de efectivo e inversiones que comprenden programas de pagos, compras, inventarios, capitalización, se refiere al balance general.
- Según el sector

- Público: presupuesto de gobierno
- Privado: presupuesto de sectores productivos, empresariales, proyectos específicos.
- Por su importancia
 - Principales
 - a) Estados Financieros Presupuestados
 - b) Balance general
 - c) Pérdidas y ganancias
 - d) Flujo de efectivo
 - e) Cambios en el patrimonio
 - f) Índices financieros
 - Secundarios
 - a) Ventas por líneas, zonas, etc.
 - b) Costos de ventas por líneas
 - c) Detalle de gastos de operación
 - d) Adquisiciones de bienes muebles e inmuebles

3.4.4.PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de una organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente depende del proceso presupuestario. Las personas que elaboran presupuestos deben:

- Comprender los valores, estrategias y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y liquidez; y,
- Comprender las implicaciones de captar y colocar fondos.

Para asegurarse de esto, preferiblemente se debe contar con un equipo presupuestario, esto supone, que una persona prepara un borrador del presupuesto, que, a continuación, es comentado y discutido por todo el equipo.

Cuando el personal tiene competencia para tomar plena responsabilidad de la actividad financiera de la organización o proyecto, los siguientes participantes deberían participar en el proceso presupuestario:

- El Director financiero y/o contable;
- En caso de que el personal no cuente con la suficiente confianza como para elaborar un presupuesto, los miembros de un Comité de Finanzas o Presupuesto.

Resulta una buena idea contar con alguien con destrezas financieros, de modo que pueda asesorar al personal con la elaboración del presupuesto.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: como se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo. En caso de que la institución financiera tenga sucursales, cada una o cada departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización.

Cada una de estas sucursales deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general y controlarlo mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.

3.4.5. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

- a) Planeamiento
- b) Esquema de Planificación
- c) Elaboración del presupuesto y sus limitaciones
- d) Ejecución
- e) Control
- f) Evaluación y seguimiento
- g) Informe de presupuesto

PLANEAMIENTO

El planeamiento es la proyección a futuro que los líderes de una empresa desean alcanzar, por lo cual es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones en cuanto a lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de actuar.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la obtención de una o más situaciones futurasdeseadas, y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

“Es un puente entre el presente y el futuro”¹²

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN

Un esquema de planificación inicia con un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, sobre este conocimiento real de la situación actual de la empresa se orientará la proyección de esta a futuro. El conocimiento de la situación actual, implica el identificar los factores que afectan la actividad empresarial, tanto externos como internos.

Los líderes de la empresa teniendo conocimiento de su realidad deberán identificar su “Filosofía Empresarial”, que orientará la cultura empresarial bajo la cual todos sus miembros efectuarán sus acciones y actividades.

En igual forma sobre la base de la cultura empresarial, se definirán los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual que sus estrategias para alcanzarlos.

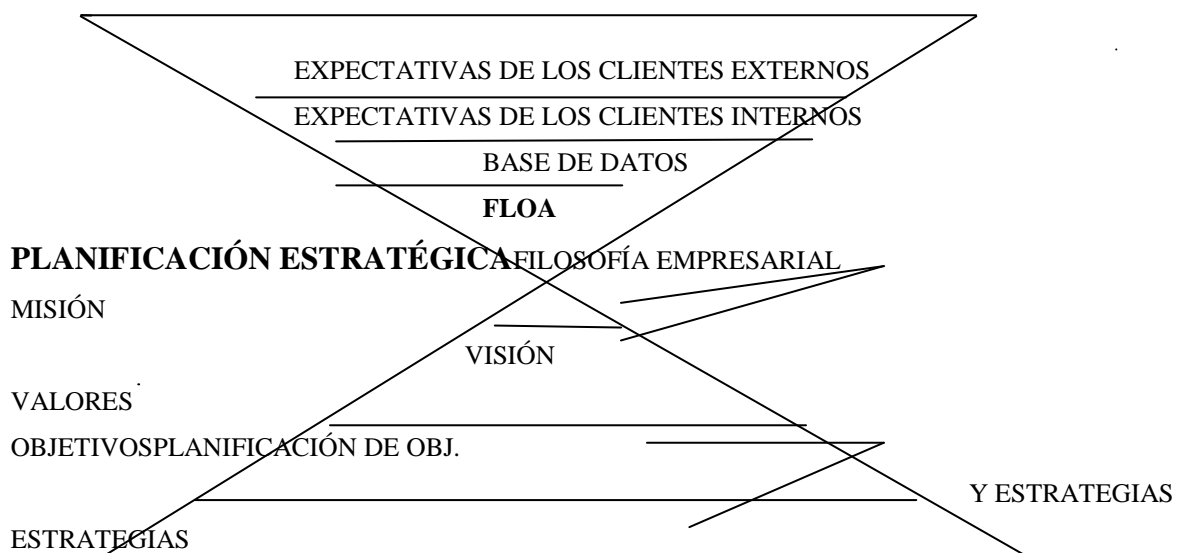


Gráfico3-7: Diagnóstico de la Situación Actual. Planificación Estratégica. Herramienta Floa.

Mediante el Floa se realiza un análisis de entorno externo e interno.

ENTORNO EXTERNO: oportunidades, amenazas, ENTORNO INTERNO: fortalezas y limitaciones.

¹² Paredes Alfredo, Planificación Estratégica.

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Con base a los planes aprobados para cada nivel de función por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria. Las Captaciones y las Colocaciones.

- Las captaciones de Recursos económicos, monetarios, depósitos a plazos y su relación con los costos que éstos generan.
- Colocaciones de recursos en el campo de los ingresos por intereses de cartera, este pronóstico está relacionado con el crecimiento y calidad del activo, para alcanzar los objetivos institucionales o de la alta gerencia se deberá considerar los canales de distribución (sucursales y agencias), políticas de promoción, direccionamiento al sector económico y pronósticos meteorológicas entre otros.
- Gastos Operacionales, sueldos, seguro, proveeduría, mantenimiento de equipos, entre otros.

LIMITACIONES EN LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO

- Pronóstico: puede tener un margen de error
- Es rígido: supone valores fijos establecidos (montos de ingresos, costos y gastos, cartera, activos fijos, etc.) elaborar un presupuesto con diferentes alternativas para las distintas líneas de negocios o cuentas contables tanto de ingresos, gastos. Este presupuesto permite que ante la existencia de desvíos a lo largo del período presupuestado, el mismo mantenga vigencia.
- Produce estancamiento: La sola existencia de un parámetro a cumplir produce resistencia en el ser humano. En muchos casos se observa que el parámetro presupuestado actúa como un tope máximo, generando ineficiencias cuando el objetivo es de fácil cumplimiento. Disminuye la posibilidad de superación y de mejora continua.
- Es una herramienta: debe complementarse con otras para ser útil para la toma de decisiones.
- La sola utilización de un presupuesto como herramienta de control de gestión, no garantiza una adecuada decisión.

EJECUCIÓN

La ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados con el comité o los responsables del presupuesto como el principal impulsor, cuando sus ejecutores de líneas de captaciones, colocaciones, recursos operativos, participaron en la determinación de objetivos y de cifras presupuestarias son parte del esfuerzo gerencial para alcanzar las metas.

En este proceso se realizan las siguientes actividades:

- Realizar el relevamiento de los planes organizacionales
- Efectuar el cálculo de costes
- Establecer las fuentes de financiamiento

CONTROL

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, podemos considerar que es de suma importancia determinar hasta qué punto puede marchar la institución financiera con el presupuesto como patrón de medida. Mediante el control del pronóstico con las cifras reales de las actividades más importantes y de mayor fluctuación, principales ciclos de control, es necesario:

- Preparar información cada mes comparativo del valor presupuestado y el cargo real, se puede incluir porcentajes de variación y relación de unidades.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas, documentar y solicitar comentarios y explicación de la variación a los departamentos o áreas que participaron en su elaboración.
- Definir correcciones considerando la política, por ejemplo se pueden corregir fechas en forma semestral o trimestral, cuando existan cambios intempestivos, como cambios en las tasas de mercado tanto activas como pasivas.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Al culminar la etapa presupuestaria se prepara un informe crítico de los resultados globales obtenidos que contendrá no solo las variaciones si no el comportamiento de todas y cada una de los objetivos planteados al inicio y las proyecciones y objetivos planteados. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas de la elaboración del presupuesto y los éxitos al juzgarse, que clases de acción son importantes como plataforma para vencer la resistencia.

Un buen ejercicio presupuestario implica claridad de propósito, planificación detallada y pensamiento considerable.

Estas son algunas de las preguntas que se deberá responder a lo largo de las distintas fases de preparación presupuestaria y del desarrollo real del presupuesto:

- ¿Podríamos haber gastado menos el año pasado y aún haber conseguido los mismos o mejores resultados?
- ¿Hemos despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?

Lo más importante es ser consciente de que no todo puede ser correcto para poner remedio a la situación antes de que se vaya de las manos.

El gasto excesivo no es el único problema. A veces, cuando se gasta demasiado poco también se tiene problemas. Por ejemplo, una organización que descubre que gasta menos de lo presupuestado en formación, puede que identifique el problema como una falta de actividad en el departamento de formación; por lo tanto, puede que necesite una nueva planificación para el resto del año para asegurar que se cumplen los objetivos.

Cuando se informa al departamento, superiores y a la junta es necesario hacerlo sobre la base de un informe de desviaciones.

Si la desviación es del 10% o más (ya sea en exceso o en defecto), se necesita buscar algún tipo de explicación y, si fuera necesario, dar solución al problema.

CUANDO FRACASA LA PRESUPUESTACIÓN

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. Los presupuestos puede fracasar por:

- a) Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- b) Cuando no está definida la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- c) Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos.
- d) Cuando no hay un buen nivel de comunicación, y por tanto se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestarias.
- e) Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- f) Cuando se tiene la ilusión de control; es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- g) Cuando no se tienen controles efectivos respecto del presupuesto.
- h) Cuando no se siguen las políticas de la empresa u organización.

3.4.6.EJERCICIO PRÁCTICO DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE GASTO REMUNERACIONES

CLIENTES (MERCADO)	540
FRECUENCIA DE CONSUMO	2
PRECIO DE VENTA	\$ 30
MARGEN DE UTILIDAD	45%

Mercado	# unid. Seman.	Unid. Semanales	Unid. Mes	Unid. Año
650	2	1.300	5.200	62.400

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
	PRECIO	UNIDADES	VENTAS
Año	\$ 30,00	62.400	\$ 1.872.000,00
Mes	\$ 30,00	5.200	\$ 156.000,00
Semanal	\$ 30,00	1.300	\$ 39.000,00

MARGEN DE UTILIDAD			
	VENTAS	COSTOS	Mg.UTILIDAD
Año	\$ 1.872.000,00	1.029.600	\$ 842.400,00
Mes	\$ 156.000,00	85.800	\$ 70.200,00
Semanal	\$ 39.000,00	21.450	\$ 17.550,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Departamento de Contabilidad						
	Base	13% Primer Semestre		13% Segundo Semestre		ANUAL
1 Contador	\$ 2.000,00	\$ 2.260,00	\$ 13.560,00	\$ 2.553,80	\$ 15.322,80	\$ 28.882,80
2 Auxiliares	\$ 1.500,00	\$ 1.695,00	\$ 10.170,00	\$ 1.915,35	\$ 11.492,10	\$ 21.662,10
1 Secretaria	\$ 700,00	\$ 791,00	\$ 4.746,00	\$ 893,83	\$ 5.362,98	\$ 10.108,98
Total	\$ 4.200,00	\$ 4.746,00	\$ 28.476,00	\$ 5.362,98	\$ 32.177,88	\$ 60.653,88
Departamento de Crédito y Cobranzas						
	Base	12% Primer Semestre		12% Segundo Semestre		ANUAL
Administrador	\$ 3.200,00	\$ 3.584,00	\$ 21.504,00	\$ 4.014,08	\$ 24.084,48	\$ 45.588,48
Secretaria	\$ 1.500,00	\$ 1.680,00	\$ 10.080,00	\$ 1.881,60	\$ 11.289,60	\$ 21.369,60
Mensajero	\$ 300,00	\$ 336,00	\$ 2.016,00	\$ 376,32	\$ 2.257,92	\$ 4.273,92
Total	\$ 5.000,00	\$ 5.600,00	\$ 33.600,00	\$ 6.272,00	\$ 37.632,00	\$ 71.232,00

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS

\$ 131.885,88

CAPÍTULO IV

MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO DE LA NÓMINA

4.1. POLÍTICA SALARIAL

www.mrl.gob.ec

El Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios CONADES, tiene a su cargo el establecimiento anual del sueldo o salario básico unificado para los trabajadores del sector privado, así como también la organización de las comisiones sectoriales para la fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado que laboren en las distintas ramas de actividad (comisiones sectoriales).

Este organismo es tripartito, integrado por un delegado del sector trabajador, un delegado del sector empleador y por un funcionario del Ministerio de Relaciones Laborales, el Subsecretario de Trabajo quién preside dicho organismo; su función principal es asesorar al Ministro de Relaciones Laborales, en relación a las remuneraciones y a la aplicación de políticas salariales de acuerdo a la realidad nacional;

En el caso de que el CONADES, no haya resuelto la fijación del salario básico, le corresponde al Ministro de Relaciones Laborales fijar el salario básico unificado.

La política del Pobre Diablo es subir las remuneraciones conforme a las establecidas en la comisión sectorial No. 16 de Alimentación y Turismo y realiza una revisión de sueldos individual considerando la responsabilidad, el conocimiento y buen desenvolvimiento en las tareas esta revisión lo realiza en cualquier fecha del año, no existe una política definida para la revisión de sueldos de los trabajadores.

4.2. TABLA SECTORIAL DE ALIMENTACIÓN Y TURISMO

La Comisión Sectorial que le corresponde al Pobre Diablo es la No. 16 de Turismo y Alimentación.

Se debe considerar las siguientes disposiciones legales:

En caso de que en las estructuras ocupacionales de las Comisiones Sectoriales, en una o varias ramas de actividad no se encuentren contemplados los cargos y/o funciones, estos deberán aplicar el salario básico unificado, debiendo el respectivo empleador notificar al Ministerio de Relaciones Laborales el o los cargos no contemplados, hasta el 31 de julio de cada año, a efectos de ser previstos en las reuniones de las comisiones sectoriales del siguiente año.

Los salarios mínimos sectoriales determinados en los Acuerdos Ministeriales corresponden a los valores mínimos que el empleador debe pagar al trabajador conforme lo determina el Art. 81 del Código del Trabajo, independientemente de que el empleador pudiere pagar un valor mayor y/o valores que se hubieran negociado en contratos colectivos.

Comisión Sectorial No. 16

**RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN
SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS**

CARGO / ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	293.31
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	293.31
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	293.17
COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Lujo)	293.17
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	293.02
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	292.87
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	292.87
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	292.73
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	292.58
PLANCHERO (Establecimientos categoría Lujo)	292.44
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	292.44
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	292.44
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	292.44
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	292.44

CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	293.17
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	293.17
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	293.02
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Primera)	293.02
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	292.87
COMPRADOR / ALMACENISTA(Establecimientos categoría Primera)	292.73
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	292.73
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	292.58
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	292.58
BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	292.58
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	292.58
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	292.58
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Primera)	292.58
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Primera)	292.58
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Primera)	292.58
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	292.58
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA(Establecimientos categoría Primera)	292.44
PLANCHERO (Establecimientos categoría Primera)	292.29
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	292.29
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	292.29
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	292.29
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	292.29
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	293.02
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	293.02
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	292.87
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Segunda)	292.87
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	292.73
COMPRADOR / ALMACENISTA(Establecimientos categoría Segunda)	292.58
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	292.58
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	292.44
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA(Establecimientos categoría Segunda)	292.29
PLANCHERO (Establecimientos categoría Segunda)	292.14
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	292.14
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	292.14
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	292.14
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	292.14
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.87
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.87
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.73

COCINERO / SALSERO (COCINA FRÍA) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.73
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.58
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.44
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.44
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.29
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.14
PLANCHERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.00
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.00
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.00
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.00
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	292.00

* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES

Tabla 4-1: Sueldos y salarios mínimos de Alimentos y Bebidas.

4.3. SEGURO SOCIAL Y SU NORMATIVA VIGENTE

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

4.3.1. TIPOS DE SEGUROS

4.3.1.1. SEGURO DE SALUD

El Seguro General de Salud Individual y Familiar está orientado a brindar bienestar a todas y todos los asegurados y beneficiarios, con prestaciones de salud y servicios con calidad y calidez; y a cubrir de manera universal e integral todos los ciclos vitales del ser humano.

Protege a:

- Afiliado/afiliada activo y voluntario del Seguro General Obligatorio y sus dependientes: cónyuge o conviviente con derecho (previa solicitud) e hijos menores de 18 años;
- Pensionistas de invalidez, vejez del Seguro General, y pensionista de incapacidad permanente, total o absoluta de riesgos del trabajo, y sus dependientes: cónyuge o conviviente con derecho (previa solicitud) e hijos menores de 18 años;
- Beneficiarios de montepío por orfandad, hijos menores de 18 años.

4.3.1.2. SEGURO DE PENSIONES

El Seguro de Pensiones protege económicamente al asegurado al IESS y su a familia, con prestaciones sociales que se financian con el 9,74% del salario de aportación del afiliado y afiliada.

Las prestaciones son las siguientes:

- Jubilación Ordinaria por Vejez;
- Jubilación por Invalidez que incluye el Subsidio Transitorio por Incapacidad;
- Pensiones de Montepío;
- Auxilio de Funerales;
- Jubilaciones Especiales: a los trabajadores de telecomunicaciones, a los de artes e industrias gráficas; y a los zafreros;
- Rentas Adicionales: Ferrocarriles, Magisterio Fiscal y Gráficos;
- Mejoras de jubilación por Vejez.

Beneficios Adicionales para el pensionista:

- Mejor aumento al cumplir 70 años de edad y haberse jubilado con 420 (35 años de aportes) imposiciones o más;
- Aumento Excepcional: cuando cumple 80 años de edad y se jubiló con 360 (30 años de aportes) imposiciones o más.

4.3.1.3. SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO

- Proteger al afiliado y al empleador de los riesgos derivados del trabajo, mediante programas de prevención y acciones de reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

4.3.2. SUJETOS DE AFILIACIÓN

- Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).
- Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:
 - a. El trabajador en relación de dependencia;
 - b. El trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio;
 - c. El administrador o patrono de un negocio,
 - d. El dueño de una empresa unipersonal;
 - e. El menor trabajador independiente; y,
 - f. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

4.3.3. INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA

El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS, (realizar el aviso de entrada en internet.) desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.

En el registro de aviso de entrada se hará constar los nombres completos del trabajador, fecha de ingreso, remuneración, cargo, número de cédula de identidad o documento de identificación para los extranjeros, modalidad de contratación y dirección domiciliaria.

Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular o susceptible de apreciación pecuniaria, percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.

Para el caso de la contratación a tiempo parcial, (ingresar aviso de entrada) el salario base de aportación será según los días laborados, en ningún caso será inferior a lo establecido por el IESS, sin embargo para la prestación de salud por enfermedad y maternidad, el empleador aportará el 4,41% adicional, sobre el salario básico unificado.

Los trabajadores que hubieren sido contratados por días, pagarán sus aportaciones por los días que efectivamente hubieren prestado sus servicios o ejecutado la obra, independientemente del número de horas laboradas en cada día.

Para el registro de trabajadores o sujetos de protección de personas mayores de 60 años de edad, que inicien su afiliación o que reingresen como afiliados al IESS, se presentará el contrato de trabajo legalizado y la certificación médica de las unidades médicas del IESS, de que no adolece de enfermedades crónico-degenerativa. Se exceptúa del examen médico a quienes registren en el IESS 25 o más años de aportación y su reingreso se produzca dentro de los 6 meses posteriores al cese como afiliado. (Quienes adolecen de enfermedades crónico - degenerativas, pagarán una prima diferenciada establecida por el IESS).

4.3.4. SALARIOS DE APORTACIÓN

A partir del 1 de enero de 2012, se aplican las siguientes categorías de remuneraciones e ingresos mínimos de aportación al Seguro General Obligatorio, por regímenes de afiliación:

CATEGORIA DEL TRABAJADOR	SALARIO MINIMO APORTACION
Código del Trabajo Comisiones Sectoriales	USD 292,00
Trabajadores de campo de la industria azucarera, permanentes y temporales; los escogedores de café y peladores de tagua; los estibadores y trabajadores portuarios reemplazantes; los pescadores y empacadores de pescado; los trabajadores agrícolas, incluidos los trabajadores de granjas, planteles y fincas avícolas, y los trabajadores de paja toquilla; y, el afiliado o afiliada al régimen especial del Seguro de Trabajadores de la Construcción, al Seguro de Choferes Profesionales o al Seguro de Artistas Profesionales.	USD 292,00

El trabajador o trabajadora, protegidos por el Código del Trabajo, que labora en alguna de las ocupaciones o puestos de labor de ramas de trabajo o actividades económicas, cuyas remuneraciones básicas unificadas no están comprendidas en el literal precedente,	USD 292,00
El trabajador o trabajadora del régimen de maquila	USD 292,00
El afiliado o afiliada voluntarios	USD 292,00
El afiliado o afiliada amparados en el seguro de profesionales	USD 292,00
El afiliado al seguro del clero secular	Aportará sobre un ingreso mínimo mensual de ciento treinta (234,00) dólares, multiplicado por el coeficiente que correspondiere al tiempo de ejercicio sacerdotal, con sujeción a la tabla que consta en el literal m) de la Resolución C.I. 067, publicada en el Registro Oficial No. 79 de 17 de mayo de 2000.
El afiliado o afiliada al seguro de notarios, registradores de la propiedad y registradores mercantiles,	USD 292,00
El futbolista profesional	USD 292,00
El afiliado o afiliada amparados en el régimen especial de afiliación obligatoria para los trabajadores sujetos a la contratación a tiempo parcial	USD 292,00
El maestro de taller o artesano autónomo,	USD 292,00
El operario u operaria y aprendiz de artesanía	USD 292,00
El colaborador de la microempresa (no artesanal),	USD 292,00,
El trabajador o trabajadora del servicio doméstico	USD 292,00
Voceador de Periódico	USD 146,00
Ecuatorianos domiciliados en el exterior afiliados voluntariamente al amparo de la resolución cd 324 de 2010-02-08.	USD 584,00

Tabla4-2: Salario mínimo de aportación en el IESS.

4.3.5. PLANILLAS AUTOMÁTICAS POR AJUSTES

El sistema en la actualidad genera automáticamente planillas de ajuste de fondos de reserva, que contienen diferencias y retroactivos que calcula en base a las diferencias y ajustes de aportes del mes anterior registradas en el día servirán de base y serán procesadas todas las noches para la generación automática de planillas de ajustes de fondos de reserva.

Ejemplo:Fecha:Martes 27 de septiembre del 2011.- Si el empleador en esta fecha generó ajustes de aportes del mes Agosto/2011, en la noche de esta misma fecha, el sistema generará la planilla de ajustes de fondos de reserva correspondiente. Los días sábados en la noche se tomarán en cuenta el resumen de los ajustes de aportes registrados en la semana, novedades que afectan a diferentes períodos del mes anterior.

Ejemplo:Fecha:Sábado 15 de octubre del 2011.- Si el empleador generó ajustes de aportes en la semana del 8 al 15 de octubre, de periodos diferentes al mes anterior (por ejemplo ingresa planillas de Mayo/2011, Julio/2009, Enero/2008, etc.), el día 15 en la noche, el sistema generará las respectivas planillas de ajustes de fondos de reserva, diferenciando si son anuales, mensuales y de cesantes.

Es necesario aclarar que si tiene un ajuste negativo, será tomado en cuenta para la suma total con los ajustes positivos respectivos del periodo. Si solo existen ajustes negativos para un periodo estos no serán considerados.

Nota: El empleador deberá revisar, de acuerdo al ingreso de novedades por ajuste de aportes, su respectiva generación de planillas automáticas de fondos, en caso de que no se generen planillas de ajuste, debe acercarse al Centro de Atención Universal en las respectivas Direcciones Provinciales, para que un supervisor le asesore y le genere la planilla de fondos de reserva.

Es importante en este proceso tener en cuenta lo siguiente:

- Por la ejecución de este proceso, en el icono empleadores: se deshabilitará la opción de modificación de valores, agregación y eliminación de afiliados;
- Se deshabilitará el aplicativo de carga Bath de ajustes de planillas de fondos de reserva;
- Si generó automáticamente la planilla de ajustes por el sistema, **NO UTILIZAR** el aplicativo de “NOVEDAD PLANILLAS DECLARADAS” de generación de la planilla de ajuste de Fondos de Reserva, para evitar planillas duplicadas; y
- Las planillas de aportes generadas voluntariamente a través de “**NOVEDAD PLANILLAS DECLARADAS**”, no serán consideradas en un ajuste automático de fondos de reserva. El empleador deberá generar su respectiva planilla.

4.3.6. INSCRIPCIÓN DE AFILIACIÓN

El Empleador tiene la obligación de registrar al trabajador (aviso de entrada) desde el primer día de trabajo, realizando el aviso de entrada a través de la página web de la Institución.

El afiliado debe solicitar la clave de afiliado, a través de la página del Internet: www.iess.gob.ec.

4.3.6.1. CLAVE DE AFILIADOS

La clave personal, entregada por el IESS al afiliado, le sirve para realizar las siguientes opciones:

- Consultas de la historia laboral del afiliado;

- Solicitar préstamos quirografarios, Jubilaciones, Cesantías y Fondos de Reserva; y,
- Precalificación de hipotecarios, pago de subsidios por enfermedad, maternidad y riesgos del trabajo.

4.3.6.2. AFILIACIÓN FRAUDULENTA

En caso de afiliación fraudulenta, el Instituto retiene, en concepto de multa, los aportes personales y patronales, así como los fondos de reserva.

4.3.6.3. RECLAMO POR FALTA DE AFILIACIÓN

Los reclamos por falta de afiliación patronal o sub - declaración de aportes u otras obligaciones patronales serán presentados en el formulario establecido por el IESS. La información que proporcione el reclamante será parte de su historia laboral, por tanto, será reservada y no podrá darse a conocer sino en los términos previstos en la Ley de Seguridad Social. La violación de esta reserva será sancionada. (Art. 15 del Reglamento, 16 y 39 del Instructivo).

4.3.7. SERVICIO Y PRESTACIONES

El afiliado tiene derecho a las prestaciones que concede el IESS a través de los seguros especializados: Salud, Pensiones, Riesgos del Trabajo, y a préstamos, hipotecarios, quirografarios, prendarios, que son inversiones del IESS para mejorar, básicamente, las jubilaciones y rentas de los beneficiarios.

4.3.8. MORA PATRONAL

Incumplimiento en el pago de aportes, préstamos concedidos y otras obligaciones, dentro de los plazos establecidos por el IESS.

CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES PATRONALES EN MORA

El empleador en mora en el pago de aportes, fondos de reserva, puede solicitar las siguientes facilidades de pago:

- **Acuerdos Administrativos.**- Pagos mensuales hasta 90 días.
- **Convenios de Purga de Mora.**- En un plazo máximo de hasta 5 años

ACUERDOS ADMINISTRATIVOS

El empleador en mora en el pago de aportes y fondos de reserva, en estado de glosas, puede suscribir Acuerdos Administrativos, para lo cual debe realizar un abono previo no menor al 25% del total adeudado y no registre mora en dividendos de préstamos o procesos coactivos.

El saldo cancelará en tres cuotas mensuales iguales. Si no se cumple el pago de cualquiera de los dividendos, se continuará el trámite correspondiente, es decir cambiará de estado la glosa a título de crédito.

CONVENIOS DE PURGA DE MORA PATRONAL

El IESS puede celebrar convenios de purga de mora patronal con los empleadores que, por razones de fuerza mayor debidamente comprobada, se encuentren imposibilitados de pagar aportes y fondos de reserva. Estos convenios determinarán el capital adeudado con sus respectivos intereses y más recargos legales. Podrán cancelarse en un plazo de hasta 5 años.

RESPONSABILIDAD PATRONAL

Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no puede conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a las que habrían podido tener derecho, o si resultan disminuidas dichas prestaciones, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva.

PRESTACIONES QUE DEBEN CONCEDERSE AÚN EN CASO DE MORA PATRONAL

El IESS está obligado a conceder las prestaciones por enfermedad, maternidad y auxilio de funerales a todos sus asegurados que cumplen las condiciones establecidas en la Ley y Reglamentos del Seguro Social, aun cuando sus patronos estén en mora. Todo, sin perjuicio de la responsabilidad patronal.

RESPONSABILIDAD PATRONAL POR ENFERMEDAD Y MATERNIDAD

Se genera Responsabilidad Patronal en la atención médica, por enfermedad, maternidad y los subsidios de éstos, y por compensación de gastos médicos, cuando:

- Los 3 meses de aportación inmediatamente anteriores a la fecha de la atención médica, atención prenatal, o del parto, se cancelaron extemporáneamente;
- El empleador se encuentra en mora del pago de aportes al momento de la atención médica, prenatal o parto;
- El empleador no inscribió al trabajador ni canceló aportes al IESS;
- En los casos de trabajadores cesantes que reciben la prestación dentro del período de protección, habrá responsabilidad patronal cuando cualquiera de los 6 meses de aportación inmediatamente anteriores a la fecha del cese, se encuentren en mora;

CUANTÍA

El valor de la responsabilidad patronal es igual al costo total de la prestación desde su inicio, o del subsidio, con recargo del 10 %.

4.3.9. CESANTÍA

La prestación del seguro de cesantía consiste en la entrega de una suma de dinero al afiliado/a que se encuentra en situación de desempleo.

El monto de la prestación se computará de acuerdo al fondo de cesantía acumulado en la cuenta individual del afiliado/a y que se financia con el aporte del 2% personal y 1% patronal a la tasa de rendimiento fijada por el IESS.

Requisitos:

- Que el afiliado/a acredite al menos veinte y cuatro (24) aportaciones mensuales no simultáneas al IESS; y,
- Encontrarse cesante por un período de al menos sesenta días.

En el caso de establecerse en cualquier tiempo cesantía fraudulenta, el empleador pagará al IESS en concepto de responsabilidad patronal el doble de la prestación pagada, generada exclusivamente en los aportes y tiempos aportados a la Empresa o Empresas en que continuó aportando luego de la certificación del cese.

Para el efecto, se considerará cesantía fraudulenta a la originada en el cobro indebido del beneficio, sin que se hubiere producido el cese real de la relación laboral o que sin autorización previa del IESS se hubiese reintegrado a la misma empresa, dentro del año posterior a la fecha en la cual registro el cese.

4.3.10. FONDOS DE RESERVA

El IESS es recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, obreros, y servidores públicos, afiliados al Seguro General Obligatorio, que prestan servicios por más de un (1) año para un mismo empleador, de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo.

- A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensual y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación. (Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009).
- El afiliado puede solicitar a través del aplicativo informático que el pago del fondo de reserva no se le entregue directamente, en ese caso el empleador depositará en el IESS, mensualmente, el ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación, conjuntamente con la planilla mensual de aportes: <http://www.iesg.gob.ec/>, link fondos de reserva, solicitud de acumulación mensual).
- A partir del 1 de agosto de 2011, los afiliados deberán acreditar treinta y seis (36) aportaciones mensuales o más por concepto de fondos de reserva para solicitar al IESS la entrega de la totalidad o parte de sus fondos de reserva.
- De conformidad a la LEY PARA EL PAGO MENSUAL DEL FONDO DE RESERVA Y RÉGIMEN SOLIDARIO DE CESANTÍA POR PARTE DEL ESTADO, el IESS transferirá a las instituciones financieras registradas por los afiliados en el IESS, los recursos del fondo de reserva que le corresponda (previa solicitud de devolución), en el plazo de tres días laborables, a partir del día siguiente de la solicitud del afiliado.

REQUISITOS

- Tener acumulado treinta y seis aportaciones mensuales o más (afiliado activo).
- Los afiliados que no acrediten a la presente fecha al menos 36 aportaciones, el saldo acumulado por fondos de reserva estará disponible para su retiro luego de transcurridos el número de meses que le falten hasta completar 36 meses; y,
- El afiliado cesante deberá esperar 2 meses a partir de la fecha de cese.

DOCUMENTOS A PRESENTAR

- Los afiliados y cesantes que deseen acceder a la solicitud de fondos de reserva, deben obtener previamente su clave personal.
- Mantener una cuenta activa en el sistema financiero nacional, registrarla y validarla en el IESS.

Los afiliados fallecidos necesitan presentar la siguiente documentación:

- Partida de Defunción (original).
- Copia de cédula de identidad del afiliado fallecido.
- Partida de Matrimonio (original)
- Copias de cédulas de identidad del cónyuge e hijos mayores y menores de edad.
- Certificado Bancario de todos los beneficiarios con derecho.
- Posesión Efectiva o copia certificada.

TRÁMITE

1. **Afiliados Activos.-** La solicitud se realiza a través de la página web del IESS, <http://www.iesg.gob.ec/>,
2. **Afiliados Cesantes.-** Los afiliados cesantes solicitan la devolución del fondo de reserva en las oficinas de Fondos de Reserva, de la respectiva Dirección Provincial.
3. **Afiliados Fallecidos.-** El trámite deben realizar los derechohabientes en los Departamentos y Unidades de Fondos de Reserva de la respectiva Dirección Provincial.

4.4. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES Y SU NORMATIVA VIGENTE

4.4.1. BASE LEGAL

Con Decreto No. 10 de fecha 13 de agosto de 2009, se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.4.2. MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EL ECUADOR

Silva Dra. Martha, Seminario – Taller: ACTUALIZACIÓN LABORAL Y CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN, 14 de junio del 2011

4.4.2.1. CAPACIDAD PARA CONTRATAR

NORMA	I QUIENES PUEDEN CONTRATAR
Cód. Trabajo Art. 35	<ul style="list-style-type: none">• Pueden contratar todos los que reconocer la ley con capacidad civil para obligarse.• Los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contrato de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.
	II REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADORES
Cód. Trabajo Art. 36 inc.1ero.	<ul style="list-style-type: none">• Directivos, Gerentes;• Administradores;• Capitanes de barco; y,• Las personas que ejercen funcione de dirección.

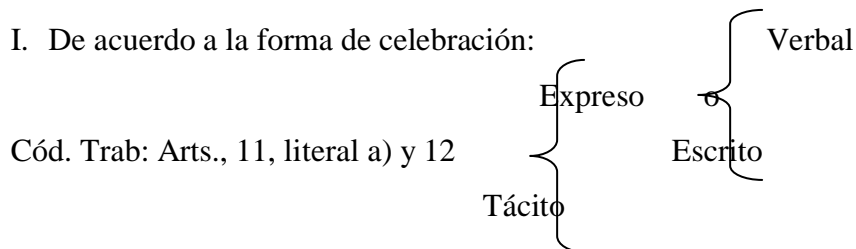
4.4.2.2. EFECTOS DEL CONTRATO DE TRABAJO

NORMA	I REGULACIÓN DE LOS CONTRATOS
Cód. Trabajo Art. 37	Los contratos se regulan por las disposiciones del Código de Trabajo y aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacta en contrario.
	II RIESGO PROVENIENTES DEL TRABAJO
Cód. Trabajo Art. 38	Los riesgos del trabajo son de cargo del empleador, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el IESS.
	III DIVERGENCIAS ENTRE LAS PARTES
Cód. Trabajo Art. 39	Las divergencias sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el trabajador debe ejecutar, se determinará, una y otra, por la remuneración

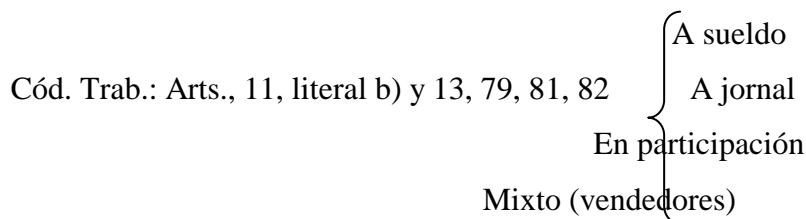
	percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.
	IV DERECHO EXCLUSIVOS DEL TRABAJADOR
Cód. Trabajo Art. 40	El empleador no puede obligar a cumplir con las responsabilidades contraídas por el trabajador, si éste no suscribió contrato de trabajo; pero, el trabajador sí puede hacer valer sus derechos.

4.4.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS

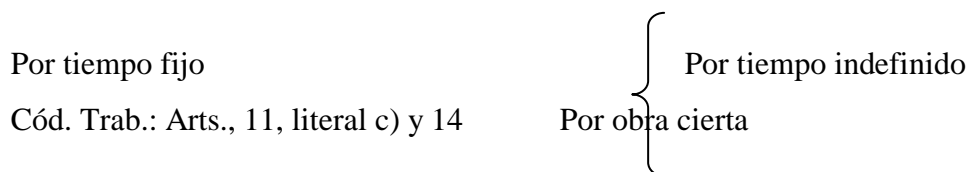
I. De acuerdo a la forma de celebración:



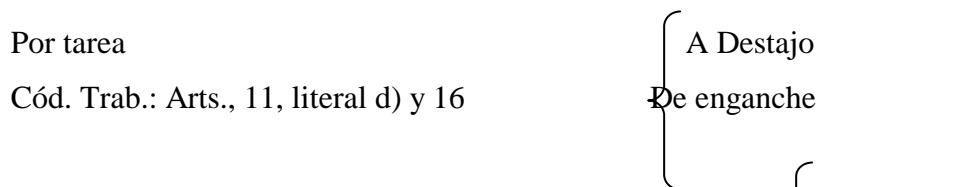
II. Por la forma de pagar la remuneración:



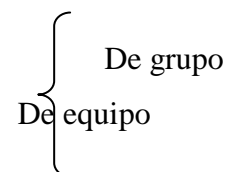
III. Por el tiempo de duración:



IV. Por la forma de ejecutar el trabajo:



V. De acuerdo al número de trabajadores:



Cód. Trab.: Arts., 11, literal f) y g) y 24, 29, 31, 32, 224

VI. De acuerdo a la modalidad de trabajo:

C.T. Art. 262-270	a) Servicio doméstico
C.T. Art. 271-284	b) Servicio a domicilio

C.T. Art. 285-304	c) Trabajo artesanal
C.T. Art. 305-310	d) Empleados privados
C.T. Art. 311-315	e) Agentes de comercio y de seguros
C.T. Art. 316-330	f) Trabajadores del transporte
C.T. Art. 331-335	g) Trabajadores agrícolas
C.T. Art. 560	h) Trabajador extranjero
C.T. Art. 58	i) Trabajadores de confianza, guardianes y porteros
LOSEP, Art. 4	j) Servidora y servidores públicos
LOEI, Art. 93	k) Docentes de instituciones particulares, regidas por CT
Ley de Pasantías Empresariales	l) Pasantes empresariales

El Pobre Diablo trabaja con empleados del extranjero en un 15%.

4.4.2.4. EXCEPCIONES A LA ESTABILIDAD

Norma	I CONTRATO POR OBRA CIERTA
CT Art. 14, lit. a)	Que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador
	II CONTRATOS EVENTUALES
CT Art. 14, lit. b)	Hasta 180 días continuos y discontinuos
	III CONTRATOS OCASIONALES
CT Art. 14, lit. b)	Máximo 30 días en un año
	IV CONTRATOS DE TEMPORADA
CT Art. 14, lit. b)	Contratos cíclicos y ocasionales
	V CONTRATOS A PRUEBA
CT Art. 14, lit. c) y f)	Trabajadores del Servicio Doméstico: Los primeros 15 días y Trabajadores en General: 90 días de prueba.
	VI CONTRATOS DE APRENDIZAJE
CT Art. 14, lit. d) CT Art. 168	<ul style="list-style-type: none"> • En la industria u otro tipo de trabajo: No podrán exceder del 10% del número de la empresa. • Tendrá una duración máxima de 6 meses. • Entre los artesanos y sus operarios: Duración máxima de 2 años.
	VII CONTRATOS DE APRENDIZAJE, LO CELEBRADO CON ADOLESCENTES
CT Art. 157, inc. 2do. CT Art. 168 CNyA Art. 90	<ul style="list-style-type: none"> • En la Industria u otro tipo de trabajo: Tendrá una duración máxima de 6 meses. • En el campo artesanal: Tendrá una duración máxima de 2 años.

El Pobre Diablo trabajo con contratos a prueba de 90 días, pasado este tiempo de prueba el contrato se extiende hasta por un año.

4.4.3. CONTRATOS DE TRABAJO

4.4.3.1. CONTRATOS A PLAZO FIJO

Norma	I CONTRATO ESCRITO OBLIGATORIO
C.T. Art. 19, lit. i) C.T. Art. 20 C.T. Art. 628	<ul style="list-style-type: none"> • Se estipula por un año o más años; • Pueden o no tener períodos de prueba; • Debe legalizarse en la Insectoría de Trabajo, a través de Internet, siguiendo lo establecido por el MRL.; • Si no se legaliza la multa es de \$1 a \$5.
	II DURACIÓN
C.T. Art. 14, inc. 1ro. C.T. Art. 184, inc. 2do.	<ul style="list-style-type: none"> • Duración mínima: 1 año • Duración máxima: 2 años, no renovables.
	III TERMINACIÓN
C.T. Art. 169, num.1 C.T. Arts. 184 y 624 C.T. Art. 621	<ul style="list-style-type: none"> • Por acuerdo entre la partes; • Por desahucio; • Visto bueno.

4.4.3.2. CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL

Norma	I OBJETO DE LA CONTRATACIÓN
Mandato C.8, Art. 2, inc. 2do. C.T. Art. 82, inc. 2do.	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral del Código del Trabajo. • En la actividades que por su naturaleza y características especiales, no sea posible o necesario laboral la jornada completa.
	II CONTRATO ESCRITO OBLIGATORIO
C.T. Art. 19, lit. k) C.T. Art. 20	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato escrito obligatorio • Legalización dentro de los 30 día de su suscripción
	III REMUNERACIÓN
C.T. Art. 82, inc.2do	La remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación a la jornada de labor.
	IV BENEFICIO DE LEY

C.T. Art. 82, inc.2do	El trabajador tendrá derecho a lo beneficio de ley, de igual manera, se tomará en cuenta la proporcionalidad, a excepción de aquello que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagará íntegramente.
-----------------------	---

4.4.3.3. CONTRATOS EVENTUALES

Norma	I DEFINICIÓN
C.T. Art. 14, lit) C.T. Art. 17, inc. 1ro.	Son aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador.
	II OBJETO
C.T. Art. 17, inc.1ero	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de personal ausente por: • Enfermedad, maternidad, vacaciones ,licencia y otra situaciones similares; • Para atender mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador.
	III CONTRATO ESCRITO
C.T. Art. 19, lit. g)	<p>Obligatorio y contendrá la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su encabezado dirá: “Contrato de Trabajo Eventual” • Motivo para la contratación • El nombre del reemplazado • Duración
	IV LEGALIZACIÓN
C.T. Art. 20	Obligatoria, caso contrario se convierte en indefinido.
	V REMUNERACIÓN
C.T. Art. 42, num.25 COPCI, Reformatoria 5ta. Num.3, inc. 1ero.	<p>Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazo de personal.</p> <p>En la atención de mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, éste pagará el 35% del valor hora del salario básico sectorial, adicional al salario acordado.</p>

4.4.4. SISTEMA DE SALARIOS EN LÍNEA

www.mrl.gob.ec

4.4.4.1. DÉCIMO TERCER SUELDO

El Décimo Tercer Sueldo, es un ingreso adicional a que tienen derecho los empleados y trabajadores, de los sectores público y privado; se computa la remuneración percibida en el período comprendido entre el 1 de diciembre de año anterior al 30 de noviembre el año posterior o año en que se paga, dividido para 12, se pago es hasta el 24 de diciembre.

“Art. 111.- Derecho de la décimo tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración que se refiere el inciso anterior se calculo de acuerdo al artículo 95 del Código.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o comercio.

Se exceptúa el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décimo tercera, décimo cuarta remuneraciones...”

Tienen derecho a percibir el décimo tercer y cuarto sueldo: los trabajadores en general, pequeña industria, agrícolas, de maquila, microempresas, y todo trabajador en relación de dependencia.

De acuerdo al Art. 115 del Código de Trabajo los operarios y aprendices de artesanías están excluidos del décimo tercero y cuarto sueldo.

El Ministerio de Relaciones Laborales implementó el nuevo sistema de Legalización del Informe Empresarial a partir del año 2010 sobre Décimo tercera y Décimo cuarta Remuneración en línea, para lo cual las Empresas, Establecimientos Comerciales, Personas Naturales e Instituciones de Carácter Social, deben seguir los siguientes pasos:

1. Comprar el formulario, en cualquiera de las Delegaciones Provinciales del Ministerio de Relaciones Laborales a nivel nacional.
2. Ingrese al página web www.mlr.gob.ec

3. Ingresar al link “Generar Registro de Salarios en Línea” dentro del Vice ministerio de Trabajo y Empleo.
4. Ingrese el número de RUC en el caso de ser Empresa o Persona Jurídica o número de cédula de ciudadanía en caso de ser personal natural (Patrono de Servicio Doméstico).
5. Ingrese el número de formulario que se encuentra en la esquina superior derecha.
6. El sistema solicitará información de sus trabajadores para poder determinar el valor que deberá el valor que deberá cancelarse por la remuneración adicional que se elabora.
7. En el caso de tener más de 10 trabajadores se deberá cargar una plantilla (archivo csv) con el formato establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales para lo cual se puede bajar el ARCHIVO MODELO, y reemplazar con la nómina de sus trabajadores.
8. Una vez concluido el ingreso de la información, deberá imprimir “El Informe Individual sobre la Décimo tercera o Décimo cuarta Remuneración”. En este documento deberán firmar los trabajadores que han recibido la décimo tercera o décimo cuarta remuneración en pago directo. La última hoja de este informe desplegará un resumen total de pagos realizados a los trabajadores, la misma que deberá estar firmada por el representante legal, declarando la veracidad del mismo.
9. Para finalizar el registro y legalizar el Informe Empresarial de Décimo tercera o Décimo cuarta Remuneración debe entregar toda la documentación en el Ministerio de Relaciones Laborales o en sus diferentes Delegaciones Provinciales a nivel nacional.
10. La presentación de la documentación se realizará de acuerdo al cronograma que se detalla a continuación tomando en cuenta el noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Cédula de Ciudadanía del Empleador.
11. Si se cancela acreditando a la cuenta del trabajador, traer la Certificación de la transferencia bancaria que incluya el valor acreditado y nombre del trabajador, con la firma y sello de responsabilidad de la empresa.

4.4.4.2. DÉCIMO CUARTO SUELDO

Los trabajadores, percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y para los trabajadores del servicio doméstico, vigentes a la fecha de pago.

Se pagará hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Si un trabajador, saliere de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional del décimo cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Están exentas para el cálculo de impuesto a la renta la décimo tercera y décimo cuarta remuneración.

4.4.4.3. UTILIDADES A TRABAJADORES

La participación de los trabajadores de la empresa, es del 15% sobre el total de las utilidades líquidas, antes de pago de impuestos, creación de reservas y se distribuye así:

El 10 por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores en general sin considerar las remuneraciones recibidas, por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto.

El 5 por ciento (5%) será entregado a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, al cónyuge, hijos menores de 18 años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, se encuentra gravada con el impuesto a la renta.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicio.

4.4.5. ACTAS DE FINIQUITO

Requisitos para la firma del Acta de Finiquito frente al Inspector:

1. 3 impresiones originales con su respectiva firma del representante legal o empleador de cada una de las actas generadas por trabajador (no copias);
2. 1 copia del RUC (si es Empresa, Negocio, Actividad Comercial, Persona Natural)

3. 1 copia de un nombramiento vigente del Representante Legal (en caso de ser empresa), inscrito en el Registro Mercantil, 1 copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación (actualizada) del Representante Legal o Empleador.
4. 1 copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación (actualizada) del trabajador.
5. Si el pago de la liquidación es en cheque debe ser certificado a nombre de ex empleado y adjuntar una copia.
6. Adjuntar copia de contrato cuando se trate de una labor eventual, obra cierta, ocasional, temporada o tiempo de prueba.
7. Adjuntar la notificación del desahucio pedido tanto por el trabajador como por el empleador ante el inspector del trabajo.
8. En caso de fallecimiento del trabajador adjuntar posesión efectiva.
9. Si el trabajador en el acta de finiquito tiene descuentos, la empresa o el empleador debe traer los justificativos necesarios.

4.4.6. LEY LABORAL PARA EXTRANJEROS

El Pobre Diablo contrata sobre todo en los meses de julio a septiembre los servicios de extranjeros para los puestos de cajeros-meseros.

El Ministerio de Relaciones Laborales, confiere la autorización de actividad laboral al ciudadano extranjero, previo a la obtención de la Visa Laboral 12-VI y el Carné Ocupacional.

El ciudadano extranjero que desee trabajar, debe obtener los respectivos formularios a cargo de la Dirección de Empleo, que se clasifican en diferentes Grupos, de la siguiente manera:

- **General.-** El extranjero debe contar con la autorización laboral previo al otorgamiento de una Visa 12 – VI (no inmigrante), o 09-IV (Inmigrantes – residentes);
- **Extranjeros que participan en obras de Interés Nacional.-** El extranjero debe contar con la autorización laboral previo al otorgamiento de una Visa 12 – VI (no inmigrante);
- **Extranjeros contratados por Organismos Internacionales para participar en Obras de Interés Nacional.-** El extranjero debe contar con la autorización laboral previo al otorgamiento de una Visa 12 – VI;
- **Deportista Extranjero.-** El extranjero debe contar con la autorización laboral previo al otorgamiento de una Visa 12 – VI;

- **Artista Extranjero.-** El extranjero debe contar con la autorización laboral previa al otorgamiento de una Visa 12 – VI.

4.4.7. CONTRATACIÓN A PERSONAS CON CAPACIDAD DIFERENTE

El Ministerio de Relaciones Laborales, fomenta el cumplimiento de obligaciones laborales contenidas en el Código del Trabajo; y, realiza inspecciones a través de las Inspectorías del Trabajo y Direcciones Regionales del Trabajo a nivel nacional, en coordinación con la Unidad de Discapacidades, a fin de garantizar los derechos de los trabajadores con discapacidad, procurando su inserción laboral en las empresa según el porcentaje que determina la ley.

Por ello el MRL firmó un convenio de Cooperación Interinstitucional con la Vicepresidencia de la República para la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad en los Sectores Público y Privado, cuyo objetivo es coordinar acciones conjuntas que permitan apoyar y garantizar el control e inspección del cumplimiento de las obligaciones de los empleadores públicos y privados para la inserción laboral de personas con discapacidad.

4.4.7.1. MARCO LEGAL

El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo determina que el empleador público o privado, que cuente con **un número mínimo de veinticinco trabajadores**, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural.

El Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello.

Esta promoción es de manera progresiva hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de

oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

4.4.7.2. PROCEDIMIENTO

La Unidad de Discapacidades del MRL coordina, planifica y organiza actividades relacionadas con este sector. Además, es un espacio amigable donde trabajadores con discapacidad y empresarios pueden acudir para cumplir sus expectativas laborales.

A efectos de facilitar el acceso de personas con discapacidad a plazas y fuentes de trabajo, se cuenta con una bolsa de empleo en la cual se pueden registrar personas con discapacidad que requieran de trabajo a través de la página web o en las oficinas del M.R.L.

Adicionalmente se brinda en forma gratuita servicios de:

- Asesoría
- Capacitación

4.4.7.3. PARA QUIENES BUSCAN TRABAJO

Pasos a seguir:

- Acudir a las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales a la Unidad de Discapacidades o ingresar la página web; **www.mrl.gob.ec** link **Personas con Discapacidad**;
- El aspirante debe ser mayor de 18 años;
- Portar el carné de discapacidad CONADIS;
- Estar dispuesto a ser evaluado;
- Estar dispuesto a capacitarse si su perfil es insuficiente para el requerimiento; y,
- Portar su hoja de vida

4.4.7.4. CONTRATO CON DISCAPACITADOS

Las personas con discapacidad tienen derecho:

- A no ser discriminados, por su condición, en todas las prácticas relativas al empleo;
- En cuanto a todos los demás términos, condiciones y privilegios de los trabajadores; y,
- En todos los procedimientos para la aplicación, selección, contratación, capacitación, despido e indemnización de personal.

El contrato es obligatorio y debe legalizarse en la Inspección del Trabajo, la misma que mantendrá un registro específico para el caso.

La persona con discapacidad impedido para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el CONADIS.

4.4.7.5. BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS QUE CONTRATAN DISCAPACITADOS

Los sueldos correspondientes a empleados discapacitados se pueden consignar en el casillero **816 Deducción por pago a trabajadores con discapacidad.**

REFERENCIAS	BASE LEGAL
LRTI	LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO
RALRTI	REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LRTI

Con el propósito de determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

Art. 9, quinto y sexto párrafos: “Las deducciones que correspondan a remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por pagos a discapacitados o a trabajadores que tengan cónyuge o hijos con discapacidad, dependientes suyos, se deducirán con el 150% adicional.

Se considerará persona con discapacidad a toda persona que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales y/o sensoriales, congénitas o adquiridas, previsiblemente de carácter permanente se ve restringida en al menos un treinta por ciento de su capacidad para realizar una actividad dentro del margen que se considera normal, en el desempeño de sus funciones o actividades habituales.

La deducción adicional no será aplicable en el caso de contratación de trabajadores que hayan sido dependientes del mismo empleador, de parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o de partes relacionadas del empleador en los tres años anteriores.”¹³

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA.- De acuerdo a lo establecido en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (Art. 46 RALRTI):

“Art. 46.- Conciliación tributaria.- Para establecer la base imponible sobre la que se aplicará la tarifa del impuesto a la renta, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, procederán a realizar los ajustes pertinentes dentro de la conciliación tributaria y que fundamentalmente consistirán en que la utilidad o pérdida líquida del ejercicio será modificada con las siguientes operaciones:

1. ...8...9. Se restará el incremento neto de empleos.- A efecto de lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno se considerarán los siguientes conceptos:

Empleados nuevos: Empleados contratados directamente que no hayan estado en relación de dependencia con el mismo empleador, con sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o con sus partes relacionadas, en los tres años anteriores y que hayan estado en relación de dependencia por seis meses consecutivos o más, dentro del respectivo ejercicio.

Incremento neto de empleos: Diferencia entre el número de empleados nuevos y el número de empleados que han salido de la empresa.

En ambos casos se refiere al período comprendido entre el primero de enero al 31 de diciembre del ejercicio fiscal anterior.

Valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley.- Es igual a la sumatoria de las remuneraciones y beneficios de ley sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social pagados a los empleados nuevos, dividido para el número de empleados nuevos.

Gasto de nómina.- Remuneraciones y beneficios de ley percibidos por los trabajadores en un periodo dado.

Valor a deducir para el caso de empleos nuevos.- Es el resultado de multiplicar el incremento neto de empleos por el valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley de los empleados que han sido contratados, siempre y cuando el valor total por concepto de gasto de nómina del ejercicio actual menos el valor del gasto de nómina del ejercicio anterior sea mayor que cero, producto del gasto de nómina por empleos nuevos; no se considerará para este cálculo los montos que correspondan a ajustes salariales de empleados que no sean nuevos. Este beneficio será aplicable únicamente por el primer ejercicio económico en que se produzcan.

10. Se restará el pago a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad.- El valor a deducir para el caso de pagos a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad, corresponde al resultado de multiplicar el valor de las remuneraciones y beneficios sociales de estos trabajadores sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el 150%. Este beneficio será aplicable para el caso de trabajadores discapacitados existentes y nuevos, durante el tiempo que dure la relación laboral.

¹³ Literal 9 del Artículo 10 de la Ley de Régimen Tributario Interno, cuarto, quinto y sexto párrafos

En el caso de trabajadores nuevos y que sean discapacitados o tengan cónyuge o hijos con discapacidad, el empleador podrá hacer uso únicamente del beneficio establecido en el párrafo precedente.....”¹⁴

803 15% Participación Trabajadores.- Valor de la participación de utilidades a favor de trabajadores, de conformidad con el Código de Trabajo.

804, 805 y 806 Dividendos exentos, Otras rentas exentas y Otras Rentas Exentas Derivadas del COPCI.- Traslade al casillero **804** los valores registrados en el campo **608**. Registre en la casilla **806** aquellas rentas exoneradas del pago de Impuesto a la Renta en virtud de lo establecido en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y en la casilla **805** el resto de rentas exentas detalladas en la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación.

807 Gastos no deducibles locales.- Ref. Art. 10 de la LRTI y Art. 35 del RALRTI. Valor de gastos efectuados en el país durante el período declarado y que según la normativa tributaria vigente no constituyen gastos deducibles.

808 Gastos no deducibles del exterior.- Ref. Art. 30 y 35 del RALRTI. Valor de gastos efectuados en el exterior durante el período declarado y que no constituyen gastos deducibles.

809 Gastos incurridos para generar ingresos exentos.- Ref. Art. 46 y 47 del RALRTI.

Cuando el contribuyente no haya diferenciado en su contabilidad los costos y gastos directamente atribuibles a la generación de ingresos exentos, considerará como tales, un porcentaje del total de costos y gastos igual a la proporción correspondiente entre los ingresos exentos y el total de ingresos. **810** Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos: Corresponde al 15% por participación de utilidades a trabajadores atribuibles a los ingresos exentos. $\{(Dividendos\ Exentos * 15\%) + (Otras\ Rentas\ Exentas + Otras\ Rentas\ Exentas\ Derivadas\ del\ COPCI - Gastos\ Incurridos\ para\ Generar\ Ingresos\ Exentos) * 15\% \}$

811 Amortización Pérdidas Tributarias Años Anteriores.- Ref. Art. 28 del RALRTI. Se refiere a la amortización de pérdidas acumuladas hasta en cinco años anteriores, hasta un máximo del 25% de la base imponible del ejercicio, calculada hasta antes de realizada esta deducción.

812 Deducciones por Leyes Especiales.- Valor que el contribuyente puede deducirse en base a las disposiciones de una Ley Especial. **813** Deducciones Especiales Derivadas del COPCI.- Registre las deducciones especiales y adicionales establecidas en virtud del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones Ejemplo: Deducciones adicionales por Página 7 de 10 capacitación técnica, gastos de viaje, incremento neto de empleo en zonas económicamente deprimidas. **814** Ajuste de Precios de Transferencia. **815** Deducción por incremento neto de empleos. **816** Deducción por pago a trabajadores con discapacidad. **819**

¹⁴ Artículo 46 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Utilidad gravable **829** Pérdida.

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	699-799>0	801	=	
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	699-799<0	802	=	
(-) 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		803	(-)	
(-) 100% DIVIDENDOS EXENTOS	campo 608	804	(-)	
(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS		805	(-)	
(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS DERIVADAS DEL COPCI		806	(-)	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES		807	+	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR		808	+	
(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS		809	+	
(+) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLES A INGRESOS EXENTOS Fórmula $\{(804*15\%) + [(805+806-809)*15\%]\}$		810	+	
(-) AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS DE AÑOS ANTERIORES		811	(-)	
(-) DEDUCCIONES POR LEYES ESPECIALES		812	(-)	
(-) DEDUCCIONES ESPECIALES DERIVADAS DEL COPCI		813	(-)	
(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA		814	+	
(-) DEDUCCIÓN POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS		815	(-)	
(-) DEDUCCIÓN POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD		816	(-)	
UTILIDAD GRAVABLE		819	=	
PÉRDIDA		829	=	

Tabla4-3: Extracto de la Conciliación Tributaria extraída del formulario 101 de Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades.

4.4.7.6. SANCIONES PARA LOS EMPLEADORES

El empleador que incumpla con la obligación de contratar a la cantidad de personas discapacitadas que resulten de la multiplicación de Número de trabajadores x 25%, será sancionado con una multa equivalente a 10 remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general, hasta que la empresa cumpla con esta obligación.

La multa y sanción serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla con la obligación.

4.5. SRI, IMPUESTO A LA RENTA Y SU NORMATIVA VIGENTE

www.sri.gob.ec

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a

tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

La base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia está constituida por el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), excepto cuando éstos sean pagados por el empleador.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aun cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

1. Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
2. Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada.

Están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que al 1ro. de enero operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC, de acuerdo al tipo de contribuyente:

Noveno Dígito	Personas Naturales	Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril

3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

Tabla4-4: Plazos presentación de impuesto a la renta.

Referencia: Capítulo I-V-VI, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

4.5.1. GASTOS DEDUCIBLES DE REMUNERACIONES DE EMPLEADOS PARA LA EMPRESA

Son deducibles todos los costos y gastos causados en el año contributivo, destinados a obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas. Así tenemos:

Todos los gastos generales tales como: remuneraciones y beneficios sociales, el seguro social e impuesto a la renta de los empleados que sean asumidos por la empresa, las provisiones de pensiones jubilares y otras indemnizaciones laborales.

DEDUCCIONES

En particular se aplicarán las siguientes deducciones:

Art. 9.- Párrafos del primero al cuarto: “Los sueldos, salarios y remuneraciones en general; los beneficios sociales; la participación de los trabajadores en las utilidades; las indemnizaciones y bonificaciones legales y otras erogaciones impuestas por el Código de Trabajo, en otras leyes de carácter social, o por contratos colectivos o individuales, así como en actas transaccionales y sentencias, incluidos los aportes al seguro social obligatorio; también serán deducibles las contribuciones a favor de los trabajadores para finalidades de asistencia médica, sanitaria, escolar, cultural, capacitación, entrenamiento profesional y de mano de obra.

Las remuneraciones en general y los beneficios sociales reconocidos en un determinado ejercicio económico, solo se deducirán sobre la parte respecto de la cual el contribuyente haya cumplido con sus obligaciones legales para con el seguro social obligatorio cuando corresponda, a la fecha de presentación de la declaración del impuesto a la renta.

Si la indemnización es consecuencia de falta de pago de remuneraciones o beneficios sociales solo podrá deducirse en caso que sobre tales remuneraciones o beneficios se haya pagado el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Las deducciones que correspondan a remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por incremento neto de empleos, debido a

la contratación de trabajadores directos, se deducirán con el 100% adicional, por el primer ejercicio económico en que se produzcan y siempre que se hayan mantenido como tales seis meses consecutivos o más, dentro del respectivo ejercicio. Cuando se trate de nuevas inversiones en zonas económicamente deprimidas y de frontera y se contrate a trabajadores residentes en dichas zonas, la deducción será la misma y por un período de cinco años. En este último caso, los aspectos específicos para su aplicación constarán en el Reglamento a esta ley.”¹⁵

Art. 9.- Párrafos octavo: “Será también deducible la compensación económica para alcanzar el salario digno que se pague a los trabajadores.”¹⁶

COMPENSACIÓN ECONÓMICA PARA EL SALARIO DIGNO

A partir del ejercicio fiscal 2011, los empleadores, que no hubieren pagado a todos sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual, deberán calcular una compensación económica obligatoria adicional que será pagada como aporte para alcanzar el Salario Digno.

La compensación económica será obligatoria para aquellos empleadores que:

1. Sean sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad;
2. Al final del ejercicio fiscal tuvieran utilidades del ejercicio; y,
3. En el ejercicio fiscal, hayan pagado un anticipo al Impuesto a la Renta inferior a la utilidad.

La compensación Económica se liquidará hasta el 31 de diciembre del ejercicio fiscal correspondiente y se podrá distribuir hasta el mes de marzo del año siguiente, por una vez al año, entre los trabajadores que no hubieran recibido el salario digno en el ejercicio fiscal anterior. Para el pago de la Compensación Económica, el empleador deberá destinar un porcentaje equivalente de hasta el 100% de las utilidades del ejercicio, de ser necesario.

En caso de que el valor descrito en el inciso anterior no cubra la totalidad del salario digno de todos los trabajadores con derecho a la Compensación Económica, esta se repartirá entre dichos trabajadores, de manera proporcional a la diferencia existente entre los componentes para el cálculo del salario digno y el salario digno señalado en el artículo 8 de este Código.

Esta compensación económica es adicional, no será parte integrante de la remuneración y no constituye ingreso gravable para el régimen de seguro social, ni para el impuesto a la renta del trabajador, y será de carácter estrictamente temporal hasta alcanzar el salario digno.

¹⁵ Literal 9 del Art. 10 de la Ley de Régimen Tributario Interno, párrafos del primero al cuarto

¹⁶ Literal 9 del Art.10 de la Ley de Régimen Tributario Interno, párrafo octavo

Componentes del salario digno

Para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumará los siguientes componentes:

- El sueldo o salario mensual;
- La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código de Trabajo;
- La décimo cuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- Las comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores que obedezcan prácticas mercantiles legítimas y usuales;
- El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, dividida para doce;
- Los beneficios adicionales percibidos en dinero por el trabajador por contratos colectivos, que no constituyan obligaciones legales, y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus trabajadores; y,
- Los fondos de reserva.

Si el trabajador laboró menos a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo.

La fórmula de cálculo descrita, en ningún caso significa el pago mensual izado de la decimotercera, decimocuarto remuneración y de la participación del trabajador en las utilidades de conformidad con la Ley, cuyos montos seguirán percibiendo de modo íntegro los trabajadores y en las fechas previstas por la ley.¹⁷

4.5.2. GASTOS DEDUCIBLES DE IMPUESTO A LA RENTA PARA EL EMPLEADO

Las personas naturales podrán deducirse sus gastos personales, sin IVA e ICE, así como los de su cónyuge o conviviente e hijos menores de edad o con discapacidad, que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente.

¹⁷ Art. 9 del Código de la Producción

La deducción total por gastos personales no podrá superar el 50% del total de los ingresos gravados del contribuyente y en ningún caso será mayor del 1.3 veces la fracción básica desgravada de impuesto a la renta de personas naturales.

Actualmente se encuentran vigentes las deducciones para salud hasta 1.3 veces de la fracción básica y en gastos de vivienda, educación, alimentación y vestimenta hasta el 0,325 de la fracción básica; esto es:

- Para el año 2011 $\$9.210 \times 0.325 = \$ 2.993,25$ máximo, en gastos de salud puede llegar al 1.3 de la fracción básica, en el año 2011 \$ 11.973.
- Para el año 2012 $\$9.720 \times 0.325 = \$ 3.159$ máximo, en gastos de salud puede llegar al 1.3 de la fracción básica, en el año 2012 \$ 12.636.

Según la resolución NAC-DGERCGC09-00391, deben presentar la información relativa a los gastos personales, correspondientes al año inmediato anterior, las personas naturales que en dicho período cumplan las siguientes condiciones:

- Año 2010: Sus ingresos gravados sean superiores a \$15.000,00; y sus gastos personales deducibles superen los \$7.500,00.
- Año 2011: Los gastos deducibles superen \$4.605
- Año 2012: Los gastos deducibles superen \$4.860

La información del anexo de Gastos Personales se entrega en formato previsto por el SRI.

Detalle de los rubros de gastos personales:

VIVIENDA

ARRIENDO	Arriendo de un único inmueble usado para vivienda.
INTERESES PRESTAMO HIPOTECARIO	Los intereses de préstamos hipotecarios otorgados por instituciones autorizadas, destinados a la ampliación, remodelación, restauración, adquisición o construcción, de una única vivienda. En este caso, serán pruebas suficientes los certificados conferidos por la institución que otorgó el crédito; o el débito respectivo reflejado en los estados de cuenta o libretas de ahorro.
IMPUESTO PREDIAL	Impuestos prediales de un único bien inmueble en el cual habita y que sea de su propiedad.

E D U C A C I O N

MATRICULA Y PENSION	Matrícula y pensión en todos los niveles del sistema educativo, inicial, educación general básica, bachillerato y superior, así como la colegiatura, los cursos de actualización, seminarios de formación profesional debidamente aprobados por el Ministerio de Educación o del Trabajo cuando corresponda o por el Consejo Nacional de Educación Superior según el caso, realizados en el territorio ecuatoriano.
UTILES Y TEXTOS ESCOLARES	Útiles y textos escolares, y materiales didácticos utilizados en la educación.
EDUCACION PARA DISCAPACITADOS	Servicios de educación especial para personas discapacitadas, brindados por centros y por profesionales reconocidos por los órganos competentes.
CUIDADO INFANTIL	Servicios prestados por centros de cuidado infantil.
UNIFORMES	Uniformes.

S A L U D

HONORARIOS PROFESIONALES DE SALUD	Honorarios de médicos y profesionales de la salud con título profesional avalado por el Consejo Nacional de Educación Superior.
SERVICIOS DE SALUD	Servicios de salud prestados por clínicas, hospitales, laboratorios clínicos y farmacias autorizadas por el Ministerio de Salud Pública.
MEDICINAS Y OTROS	Medicamentos, insumos médicos, lentes y prótesis.
MEDICINA PREPAGADA Y PRIMA DE SEGURO MEDICO	Medicina prepagada y prima de seguro médico en contratos individuales y corporativos. En los casos que estos valores correspondan a una póliza corporativa y los mismos sean descontados del rol de pagos del contribuyente, este documento será válido para sustentar el gasto correspondiente.
DEDUCIBLE DEL SEGURO	El deducible no rembolsado de la liquidación del seguro privado.
A L I M E N T A C I O N	
ALIMENTOS	Compras de alimentos para consumo humano.
PENSIONES ALIMENTICIAS	Pensiones alimenticias, debidamente sustentadas en resolución judicial o actuación de la autoridad correspondiente.
RESTAURANTES	Compra de alimentos en Centros de expendio de alimentos preparados.
V E S T I M E N T A	
ROPA EN GENERAL	Se considerarán gastos de vestimenta los realizados por cualquier tipo de prenda de vestir.
IMPORTANTE: - La deducción total por gastos personales no podrá superar el 50% del total de los ingresos gravados del contribuyente y en ningún caso será mayor al equivalente a 1.3 veces la fracción básica desgravada de Impuesto a la Renta de personas naturales. - Para la deducibilidad de los gastos personales, los comprobantes de venta deberán estar a nombre del contribuyente, su cónyuge o conviviente, sus hijos menores de edad o con discapacidad que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente, con el correspondiente número de cédula de identidad.	

Tabla4-5: Gastos Deducibles.

La información de gastos personales deberá enviarse a través de Internet en las fechas:

Noveno Dígito del RUC o Cédula	Fecha máxima de entrega
1	10 de febrero
2	12 de febrero
3	14 de febrero
4	16 de febrero
5	18 de febrero
6	20 de febrero
7	22 de febrero
8	24 de febrero
9	26 de febrero
0	28 de febrero

Tabla4-6: Presentación de Anexo de Gastos Deducibles.

El envío por internet de los gastos correspondientes al año 2011, solo por esta ocasión se enviarán hasta el mes de junio de acuerdo al noveno dígito del ruc.

4.5.3 FORMULARIO DE GASTOS PERSONALES (GP)

Con el fin de que los gastos personales sean considerados en las retenciones mensuales que le realiza el empleador, los empleados que laboran bajo relación de dependencia presentarán a su empleador, en documento impreso, en dos ejemplares iguales, una proyección de los gastos personales susceptibles de deducción para efecto del cálculo del Impuesto a la Renta que consideren incurrirán en el respectivo ejercicio económico.

Para llenar el formulario de gastos personales se debe considerar:

- 1.-** Cuando un contribuyente trabaje con DOS O MÁS empleadores, presentará este informe al empleador con el que perciba mayores ingresos, el que efectuará la retención considerando los ingresos gravados y deducciones (aportes personales al IESS) con todos los empleadores. Una copia certificada, con la respectiva firma y sello del empleador, será presentada a los demás empleadores para que se abstengan de efectuar retenciones sobre los pagos efectuados por concepto de remuneración del trabajo en relación de dependencia.
- 2.-** La deducción total por gastos personales no podrá superar el 50% del total de sus ingresos gravados (casillero 105), y en ningún caso será mayor al equivalente a 1.3 veces la fracción básica exenta de Impuesto a la Renta de personas naturales.

A partir del año 2011 debe considerarse como cuantía máxima para cada tipo de gasto, el monto equivalente a la fracción básica exenta de impuesto a la renta en: vivienda 0.325 veces, educación 0.325 veces, alimentación 0.325 veces, vestimenta 0.325, salud 1.3 veces.

Las personas naturales que además de percibir ingresos en relación de dependencia perciben, ingresos de otras fuentes, como por ejemplo: arrendamientos de inmuebles, actividades empresariales, honorarios profesionales, rendimientos financieros, etc., están obligados a sumar a los ingresos del trabajo en relación de dependencia estos otros ingresos y aplicar a las deducciones de gastos personales y todas las demás deducciones asociadas a sus otras fuentes de ingresos para declarar el Impuesto a la Renta en el Formulario 102A, sólo si los ingresos totales anuales superan la base imponible. Para el año 2010 \$8.910,00, para el año 2011 \$9.210,00, para el año 2012 \$ 9.720.

FormatoFRH-001:Formulario GP Gastos Personales se presenta al Empleador.

FORMULARIO SRI-GP		DECLARACIÓN DE GASTOS PERSONALES A SER UTILIZADOS POR EL EMPLEADOR EN EL CASO DE INGRESOS EN RELACION DE DEPENDENCIA												
EJERCICIO FISCAL								CIUDAD Y FECHA DE ENTREGA/RECEPCION			CIUDAD	AÑO	MES	DIA
Información / Identificación del empleado contribuyente (a ser llenado por el empleado)														
101	CEDULA O PASAPORTE						102	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS						
INGRESOS GRAVADOS PROYECTADOS (sin decimotercera y decimocuarta remuneración) (ver Nota 1)														
(+) TOTAL INGRESOS GRAVADOS CON ESTE EMPLEADOR (con el empleador que más ingresos perciba)								103	USD\$					
(+) TOTAL INGRESOS CON OTROS EMPLEADORES (en caso de haberlos)								104	USD\$					
(=) TOTAL INGRESOS PROYECTADOS								105	USD\$					
GASTOS PROYECTADOS														
(+) GASTOS DE VIVIENDA								106	USD\$					

(+)		GASTOS DE EDUCACION										107	USD\$		
(+)		GASTOS DE SALUD										108	USD\$		
(+)		GASTOS DE VESTIMENTA										109	USD\$		
(+)		GASTOS DE ALIMENTACION										110	USD\$		
(=)		TOTAL GASTOS PROYECTADOS (ver Nota 2)										111	USD\$		
<p>1.- Cuando un contribuyente trabaje con DOS O MÁS empleadores, presentará este informe al empleador con el que perciba mayores ingresos, el que efectuará la retención considerando los ingresos gravados y deducciones (aportes personales al IESS) con todos los empleadores. Una copia certificada, con la respectiva firma y sello del empleador, será presentada a los demás empleadores para que se abstengan de efectuar retenciones sobre los pagos efectuados por concepto de remuneración del trabajo en relación de dependencia.</p> <p>2.- La deducción total por gastos personales no podrá superar el 50% del total de sus ingresos gravados (casillero 105), y en ningún caso será mayor al equivalente a 1.3 veces la fracción básica exenta de Impuesto a la Renta de personas naturales. A partir del año 2011 debe considerarse como cuantía máxima para cada tipo de gasto, el monto equivalente a la fracción básica exenta de impuesto a la renta en: vivienda 0.325 veces, educación 0.325 veces, alimentación 0.325 veces, vestimenta 0.325, salud 1.3 veces.</p>															
Identificación del Agente de Retención (a ser llenado por el empleador)															
112	RUC										113	RAZON SOCIAL, DENOMINACION O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS			
											0	0	1		
Firmas															
EMPLEADOR / AGENTE DE RETENCION												EMPLEADO CONTRIBUYENTE			

4.5.4. ANEXO DE REMUNERACIONES EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA (RDEP)

De acuerdo a la Resolución NAC-DGER2006-0791 todas las sociedades y empleadores en su calidad de agentes de retención deben presentar un reporte detallado de los pagos y retenciones en la fuente de impuesto a la renta realizadas.

La información se entrega en medio magnético, a través de un archivo comprimido en formato XML. Este archivo debe estar estructurado de acuerdo a las especificaciones de la ficha técnica disponible en el portal del SRI.

En resumen la ficha técnica solicita la siguiente información:

- Información del Empleado
- Información de sueldo aportado al IESS, Otras remuneraciones y beneficios, utilidades pagadas, datos informativos: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva.
- Número de meses trabajados

- Número de retenciones
- Valor retenido

El archivo puede ser enviado por Internet o entregado en cualquiera de las oficinas del SRI, según el siguiente calendario:

Noveno Dígito del RUC o Cédula	Año siguiente
1	10 de febrero
2	12 de febrero
3	14 de febrero
4	16 de febrero
5	18 de febrero
6	20 de febrero
7	22 de febrero
8	24 de febrero
9	26 de febrero
0	28 de febrero

Tabla4-7: Fechas de envío del formulario RDEP por internet.

4.5.5 RETENCIÓN EN LA FUENTE POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA

www.sri.gov.ec

Opción Formularios y Solicitudes/ Otros Formularios / Impuesto a la Renta / Formulario 103

“FORMULARIO 103 – INSTRUCTIVO DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA

REFERENCIAS	BASE LEGAL
LRTI	LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO
RALRTI	REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LRTI

Por pagos efectuados en el país 302 y 352 En relación de dependencia que supera o no la base desgravada.- Registre el valor correspondiente de la base imponible y monto a retener mensual. Para la base imponible anual se deberán sumar todas las remuneraciones gravadas que correspondan al trabajador, tanto aquellas otorgadas por el sujeto declarante como aquellas reportadas por otros empleadores cuando corresponda, proyectadas para todo el

ejercicio económico y se deducirán los valores a pagar por el empleado por concepto del aporte individual al Seguro Social, así como los gastos personales proyectados, y otras deducciones a las que el empleado tenga derecho, sin que éstos superen los montos establecidos en las normas legales y reglamentarias.”¹⁸

La base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia está constituida por el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), excepto cuando éstos sean pagados por el empleador y menos el valor mensual proyectado de gastos deducibles.

Para que los empleadores efectúen las retenciones del Impuesto a la Renta de los empleados que mantiene en relación de dependencia se considerará las siguientes tablas:

Tabla de Impuesto a la Renta año 2011			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
0	9.210	0	0%
9.210	11.730	0	5%
11.730	14.670	126	10%
14.670	17.610	420	12%
17.610	35.210	773	15%
35.210	52.810	3.413	20%
52.810	70.420	6.933	25%
70.420	93.890	11.335	30%
93.890	-----	18.376	35%

Tabla4-8: Tabla para calcular el impuesto a la renta a personas naturales AÑO 2011.

Tabla de Impuesto a la Renta año 2012			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
0	9.720	0	0%
9.720	12.380	0	5%
12.380	15.480	133	10%
15.480	18.580	443	12%
18.580	37.160	815	15%
37.160	55.730	3.602	20%
55.730	74.320	7.316	25%
74.320	99.080	11.962	30%
99.080	-----	19.392	35%

Tabla4-9: Tabla para calcular el impuesto a la renta a personas naturales AÑO 2012.

¹⁸ Instructivo declaración de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta

Al 31 de enero de cada año la empresa tiene la obligación de entregar a los empleados en relación de dependencia el formulario 107 de Retención en Relación de dependencia, entregar un ejemplar debidamente firmado por el Gerente General y Contador al empleado y otro para archivo de la compañía, en el formulario se detalla lo siguiente, entre otros:

- Año de la retención, fecha de entrega, datos de la empresa, datos del empleado;
- Remuneración aportada al IESS;
- Otras remuneraciones y beneficios;
- Bonificación por Desahucio;
- Datos informativos de pagos de decimotercera, cuarta, fondos de reserva;
- Aporte al IESS;
- Detalle de gastos personales que haya presentado el trabajador;
- Número de meses trabajados en el año; retención en la fuente que se le ha retenido;
- Otros ingresos de otros empleados y otras deducciones e impuesto causado.

FormatoFRH-002:Formulario 107 Comprobante de Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta por Ingresos del Trabajador en Relación de Dependencia.

FORMULARIO 107		COMPROBANTE DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA POR INGRESOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA							No.
		EJERCICIO FISCAL	102		FECHA DE ENTREGA	103	AÑO	MES	
100 Identificación del Empleador (Agente de Retención)									
105	RUC			106	RAZON SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS				
200 Identificación del empleado contribuyente									
201	CÉDULA O PASAPORTE			202	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS				
Liquidación del Impuesto									
SUELDOS Y SALARIOS				301	+				
SOBRESUELDOS, COMISIONES, BONOS Y OTRAS REMUNERACIONES GRAVADAS				303	+				
DÉCIMO TERCER SUELDO (Informativo)				305					
DÉCIMO CUARTO SUELDO (Informativo)				307					
FONDO DE RESERVA (Informativo)				309					
PARTICIPACIÓN UTILIDADES				311	+				
DESAHUCIO Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN RENTA GRAVADA (Informativo)				313					
(-) APOORTE PERSONAL IESS (únicamente pagado por el empleado)				315	-				
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES - VIVIENDA				317	-				
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES - SALUD				319	-				
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES - EDUCACIÓN				321	-				
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN				323	-				
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA				325	-				
(-) REBAJA POR DISCAPACIDAD				327	-				
(-) REBAJA POR TERCERA EDAD				329	-				
IMPUESTO A LA RENTA ASUMIDO POR ESTE EMPLEADOR				331	+				
SUBTOTAL ESTE EMPLEADOR (301+303+311-315-317-319-321-323-325-327-329+331)				351	=				
NÚMERO DE MESES TRABAJADOS CON ESTE EMPLEADOR				353					
Consolidación de Ingresos									

Quando un contribuyente trabaje con DOS O MÁS empleadores en el mismo período fiscal, el último empleador o con el que perciba mayores ingresos consolidará la información considerando los ingresos gravados y deducciones con todos los empleadores, para la correcta liquidación de la retención en la fuente de Impuesto a la Renta del Trabajo en Relación de Dependencia. Llenar en el caso de que el trabajador, en el mismo periodo fiscal, haya reiniciado su actividad con otro empleador (El trabajador deberá entregar el comprobante de retención a su nuevo empleador para que efectúe el cálculo de las retenciones a realizarse en lo que resta del año).

INGRESOS GRAVADOS GENERADOS CON OTROS EMPLEADORES	401	+	
(-) DEDUCCIÓN GASTOS PERSONALES CONSIDERADAS POR OTROS EMPLEADORES	403	-	
(-) OTRAS REBAJAS CONSIDERADAS POR OTROS EMPLEADORES	405	-	
BASE IMPONIBLE TOTAL ANUAL (351+401-403-405)	407	=	
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	409	=	
VALOR DEL IMPUESTO RETENIDO POR ESTE EMPLEADOR	411	=	
VALOR DEL IMPUESTO RETENIDO POR EMPLEADORES ANTERIORES DURANTE EL PERÍODO	413	=	
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)			
FIRMA DEL AGENTE DE RETENCIÓN	EMPLEADO CONTRIBUYENTE	FIRMA DEL CONTADOR	
		199	RUC CONTADOR 0 0 1

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE RECURSOS HUMANOS

5.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS

MISIÓN

Empresa líder que brinda a la comunidad, entretenimientos artísticos al calor de un café-bar-restaurant, en un espacio dinámico, creativo y con profesionalismo en su servicio.

VISIÓN

Mantener el liderazgo en el mercado artístico con un crecimiento en ventas del 25% hasta el año 2014, con calidad de servicio, mejoramiento continuo y flexibilidad para adaptarse a la demanda de sus clientes, disponiendo de recursos capacitados, motivados y comprometidos.

VALORES CORPORATIVOS

Ética, Compromiso, Calidad, Talento Humano, Competitividad, Productividad.

5.2. MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA EL POBREDIABLO.

ESTRUCTURA DEL MANUAL

La estructura del manual de políticas, normas y procedimientos está formada por los siguientes pilares sobre los cuales se desarrolló la investigación:

1. Generalidades de la empresa El Pobre Diablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda.- Contiene básicamente lo referente a su inicio como compañía desde la constitución jurídica, organización estructural y funcional, objeto social, etc.
2. Antecedentes - Situación actual.- Es el compendio del estudio del funcionamiento interno de la empresa.
3. Generalidades del manual de políticas, normas y procedimientos.- Es la revisión global del contenido del documento, los objetivos, su importancia y la forma en que se difunde su contenido.
4. Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.- Es el pilar fundamental del documento porque contiene el objeto del manual, uniformidad en los procedimientos y se registran por escrito para fortalecer una debilidad de la empresa porque carece de estos instrumentos de control tanto de las operaciones como del personal.
5. Implantación del Manual de Políticas Normas y Procedimientos.- Es la parte final de toda la investigación en donde se pone en práctica el contenido del manual y se determina si se obtuvo los resultados esperados.

GENERALIDADES

En este punto se realiza una introducción de lo que es el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la Empresa y su utilidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Mostrar una visión general de cómo opera la organización;
- Determinar responsabilidades en cada área de trabajo;
- Describir gráficamente las operaciones para mejor comprensión;
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales;
- Comprender la importancia de que los procedimientos se uniformen y se registren por escrito;
- Servir como medio de orientación y comunicación para los usuarios actuales y para el personal nuevo con el fin de facilitar su incorporación al área de trabajo; y,
- Comprender la importancia de las evaluaciones y actualizaciones de este manual.

IMPORTANCIA DEL MANUAL

El manual de políticas, normas y procedimientos, constituye una guía fundamental para el desarrollo y cumplimiento de todos los procedimientos que se ejecutan en cada área.

Mediante el manual se puede apreciar todo el proceso que se realiza en cada una de las áreas que conforman la organización y como se establecen las líneas de comunicación entre ellas, además establece responsabilidades, funciones y medios que se requieren para realizar las tareas.

El manual pretende uniformar los procedimientos a realizar por parte de cada uno de los usuarios y orientar a todo el personal sobre las actividades que deben cumplir y como parte de una unidad operativa.

PROCESO DE EVALUACION Y ACTUALIZACION

En toda organización se producen cambios en todos los aspectos como tecnología, nuevos servicios, nuevos puestos de trabajo, por ello el manual debe ir actualizando estos cambios, porque la información que contiene el manual sobre las actividades y procedimientos tendrá que adaptarse a la situación actual, de ahí la importancia de que el manual sea revisado y actualizado continuamente, la información nueva debe anexarse o incluirse al manual en un suplemento en el que se expliquen los cambios realizados.

Una forma de evaluar el manual es mediante encuestas (cuestionario) realizadas a los usuarios:

1. ¿Qué opinan los usuarios administrativos y contables del manual?
2. ¿Con qué frecuencia es consultado el manual por el personal administrativo y contable?
3. ¿En qué casos específicos consultan el manual?
4. ¿Los procedimientos administrativos y contables están claramente descritos?
5. ¿La información es actualizada, responde a las expectativas generadas, es comprensible la información contenida en el manual?
6. ¿Los procedimientos administrativos reflejan realmente las operaciones que se efectúan en la empresa?
7. ¿Los procedimientos contables son los que se realizan actualmente en la compañía?
8. ¿El personal que ejecuta las actividades administrativas y contables en la empresa está de acuerdo con la información contenida en el manual?
9. ¿Las líneas de comunicación están descritas en el orden que se ejecutan las tareas?
10. ¿El manual puede convertirse en una herramienta de control administrativa y contable efectiva?
11. ¿El contenido del manual ofrece soluciones para todas las situaciones que se presentan en el área administrativa y contable, o es necesario realizar interpretaciones?

Para que el manual no se convierta en un documento obsoleto, se debe realizar actualizaciones del manual:

- Las áreas involucradas establecerán tiempos para la revisión y actualización del manual para evitar su obsolescencia (mínimo una vez al año).
- Las áreas presentarán propuestas de cambios al manual para ser analizada por las unidades de dirección, quienes decidirán su autorización y posterior difusión al resto de

áreas involucradas.

- Luego de una actualización para su difusión se informa a los usuarios sobre los cambios efectuados.
- Mantener un archivo que contenga todas las reformas realizadas al manual así como las propuestas de cambio no aceptadas explicando por qué no se pudieron implantar.

De aprobarse una actualización se acompaña la indicación de que éstos sustituyen a anteriores disposiciones para que se tome en cuenta que éstas pierden validez; toda modificación realizada al manual es comunicada con anticipación, antes de que entre en vigencia para que los usuarios se preparen y conozcan los cambios

DIFUSION DEL MANUAL

Una vez concluido el manual de Políticas, Normas y Procedimientos para la empresa EL POBREDIABLO CÍA. LTDA. se procederá a difundirse por áreas su contenido, importancia, utilidad y forma en que los usuarios podrán consultarlo, para lo cual se planificaron las siguientes actividades:

- Realizar la impresión y distribución en las áreas involucradas;
- La distribución directamente a los usuarios, entregándoles solo la parte que utilizan para ejercer sus funciones;
- Conocer el número exacto de copias a distribuir para evitar desperdicios;
- Mantener un control de las áreas a las que se entregó un ejemplar para consultarles continuamente sobre la utilidad del manual o sobre posibles correcciones o actualizaciones.

MANUAL DE NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS



EL POBRE DIABLO CAFÉ. POBREDIABLO CIA. LTDA.

PRESENTACIÓN

En vista de que el área de recursos humanos del Pobre Diablo, requería de un manual específico que determine las funciones y actividades a cumplirse, se elaboró este manual de procedimientos a ser aplicado a las operaciones, éste contribuirá a lograr un mejor rendimiento y organización del recurso humano de la empresa.

El presente Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la empresa El Pobrediablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda., constituye una herramienta valiosa para el desarrollo de las actividades de la compañía, que presenta en forma detallada cada uno de los procedimientos que se deben realizar diariamente para cumplir con las funciones de los subsistemas de recursos humanos, además proporciona los elementos indispensables y lineamientos generales para las operaciones de manera efectiva y eficiente con el propósito de salvaguardar los recursos de la empresa.

La propuesta es fundamental ya que la compañía está consciente de la necesidad de utilizar un

documento de esta característica que permitirá mantener un adecuado control interno. Por ello los directivos aportan y respaldan el desarrollo de este manual, suministrando la información necesaria para alcanzar los objetivos de la compañía.

El presente manual servirá de guía para los usuarios actuales y orientará a los nuevos, acortando el proceso de entendimiento, de forma que todo el personal respaldará sus actividades basadas en procedimientos uniformes.

El manual de políticas, normas y procedimientos contiene elementos fundamentales para el correcto funcionamiento de las actividades administrativas y Financieras de Recursos Humanos de la empresa ya que otorga pautas o lineamientos generales para el desarrollo de las actividades.

INTRODUCCIÓN

El documento está destinado a precisar los procesos y procedimientos establecidos en el área de Recursos Humanos e incluye el pago de nómina de la empresa ElPobrediablo Cía. Ltda. con aplicación de Niifs para Pymes, sistema de presupuesto de nómina y capacitación, este manual proporcionará al usuario, Políticas, Normas y Procedimientos claros, que permita servir como soporte a los diferentes requerimientos solicitados por las Dependencias adscritos en la estructura de la empresa.

Este manual es una herramienta de adiestramiento, consulta, apoyo y control de los procedimientos que se desarrollan en el módulo de recursos humanos.

Es importante destacar, que los procedimientos documentados, están debidamente validados por los responsables encargados de desarrollar cada proceso y subproceso inmersos en esta unidad administrativa, adscrita al Área Administrativo de esta Empresa.

ALCANCE, RESPONSABILIDADES, VIGENCIA

Para llevar a cabo estos procedimientos se requiere la intervención del departamento de recursos humanos y del personal del Pobrediablo Cía. Ltda.

La elaboración de este procedimiento fue desarrollado en este trabajo de investigación y

por ser una norma de aplicación universal dentro del Pobrediablo Cía. Ltda., debe ser conocido y aprobado por el Directorio y la Gerencia General de la empresa.

El presente Manual Operativo entrará en vigencia luego de ser analizado, revisado y aprobado por el Directorio del Pobrediablo Cía. Ltda.

OBJETIVO

- Presentar en forma ordenada, sistematizada y detallada la información que define las normas, políticas y procedimientos de los subsistemas de recursos humanos de la empresa El Pobrediablo Cía. Ltda.
- Establecer el procedimiento y controles para el manejo operativo del área de recursos humanos.

CONTENIDO

1. Descripción de perfiles
2. Descripción de cargos
3. Reclutamiento
4. Selección
5. Contratación
6. Inducción
7. Entrenamiento Inicial
8. Capacitación
9. Evaluación del Desarrollo
10. Matrices de Cálculo de Nómina

ANEXOS

1. Manual de Inducción ANEXO ARH-001
2. Pago de Nómina ANEXO ARH-002
3. Aplicación de Niifs para Pymes: Beneficio a los empleados ANEXO ARH-003

TERMINOLOGÍA

Objetivos.- Se refiere al propósito de cada uno de los subsistemas propuestos.

Política.- Son un conjunto de enunciados orientados a conseguir un objetivo.

Norma.- Regla sobre la manera de cómo se debe ejecutar una determinada acción. Sirve para clarificar la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las pueden surgir dudas respecto a la ejecución.

Procedimiento.- Establece y detalla el orden de las actividades que deben ser realizadas para llevar a cabo cada subsistema.

Diagrama de flujo.- Es un esquema gráfico que permite identificar de manera secuencial las actividades de cada subsistema.

Soporte Metodológico.- Es el conjunto de conceptos teóricos que apoyan para facilitar la ejecución de los procedimientos.

Formatos.- Son los documentos diseñados y preestablecidos que servirán de soporte para el registro de la información.

Anexos.- Son documentos que contienen información que serán utilizados durante la aplicación de los procesos.




EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CIA. LTDA.

DESCRIPCIÓN

DE

PERFILES

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No:PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
DESCRIPCIÓN DE PERFILES				

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujos
6. Formatos

1. OBJETIVO:

- Establecer los requisitos mínimos para que el ocupante de un cargo desempeñe sus funciones alcanzando los resultados esperados por la organización.


2. POLÍTICAS:

- Los perfiles serán actualizados una vez al año como máximo.
- Los requisitos establecidos en el perfil deberán ser congruentes con las actividades del cargo y sus niveles de responsabilidad.

- Recursos Humanos realizará el proceso de descripción de perfiles con el apoyo de las jefaturas y gerencias departamentales.
- Las jefaturas y gerencias tendrán acceso a los archivos de descripción de perfiles de cargo de los cargos bajo su responsabilidad, salvo autorización expresa del Gerente General.

3. NORMAS:


Los requisitos de los cargos deberán ajustarse estrictamente a las necesidades y objetivos del cargo, en ningún caso éstos pueden ser sub-dimensionados sin motivo que los justifique, razón por lo cual la información obtenida por cada departamento o área deberá ser validada por la Gerencia y Recursos Humanos para evitar incongruencia entre el perfil y las actividades.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
DESCRIPCION DE PERFILES				

- Recursos Humanos mantendrá un archivo organizado y actualizado con la información obtenida en el proceso de descripción de perfiles.

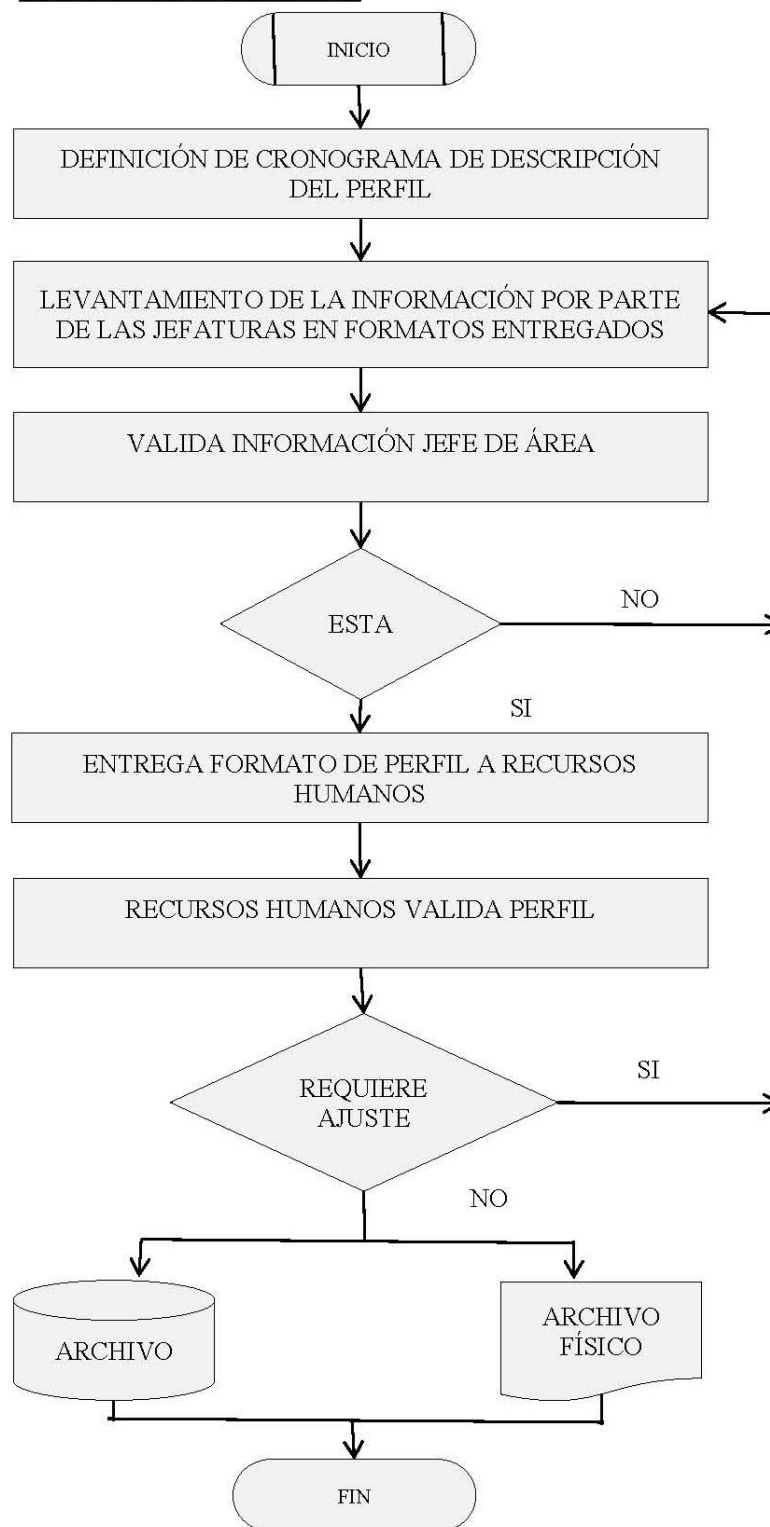
4. PROCEDIMIENTO:


- Recursos Humanos definirá un cronograma para realizar el proceso de Descripción de perfiles.
- Se reunirá con las jefaturas y gerencias de la organización y les entregará y explicará el formato, el mismo que está compuesto por datos generales, nivel académico requerido, área de estudios, años de experiencia, sexo y especificaciones adicionales como conocimientos, habilidades y otras características.
- Cada jefatura y Gerencia de área validará la información obtenida.
- Se entregará a Recursos Humanos para su posterior validación y archivo tanto del documento como de las actualizaciones realizadas.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO				

5. DIAGRAMA DE FLUJO:

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO				

6. FORMATOS:

FORMATO DE PERFILES DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	
ÁREA O DEPARTAMENTO:	
REPORTA A:	
SUPERVISA :	

NIVEL ACADÉMICO REQUERIDO: Marque con una X el nivel:

Bachiller	
Estudios Universitarios	
Tecnólogo	
Profesional	
Postgrado	
Maestría	

ÁREA DE ESTUDIOS REQUERIDO:

--

EXPERIENCIA

AÑOS DE EXPERIENCIA					ÁREAS
NINGUNO	< 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 A 10 AÑOS	> 10 AÑOS	

SEXO

FEMENINO	
MASCULINO	

OTRAS ESPECIFICACIONES

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES


APROBACIÓN

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CIA. LTDA

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas

4. Procedimiento
5. Diagrama de flujos
6. Formatos

1. OBJETIVO:


- Documentar las responsabilidades, funciones y tareas que se han asignadas a cada cargo dentro de la organización.

2. POLÍTICAS:

- Toda descripción del cargo debe estar revisada y aprobada por Recursos Humanos para que ésta tenga validez.
- Se realizará una revisión anual del manual de funciones para su correspondiente actualización. En el caso de que ocurran cambios antes de este período, las jefaturas están en la obligación de reportar estos a Recursos Humanos.
- La información obtenida en el proceso de descripción de cargos y actualización estará a disposición de cada uno de los ocupantes de los cargos y de sus superiores.

3. NORMAS:

- Recursos Humanos está en la obligación a dictar un taller explicativo con el objetivo de entrenar al personal para poder llevar a cabo el proceso y garantizar los resultados obtenidos.
- Recursos Humanos, por medio de la validación de este documento evitará que las jefaturas monopolicen las responsabilidades y contactos interpersonales del trabajador.


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				

- La actualización de las descripciones de cargos está bajo la estricta responsabilidad de cada jefatura, inmediatamente que se presente un cambio de carácter permanente en las actividades del cargo, estas deberán registrarse y reemplazarse, con la correspondiente aprobación de Recursos Humanos.
- En el caso de la creación de una nueva posición en la organización, el jefe departamental, solicitará una reunión con Recursos Humanos para realizar la

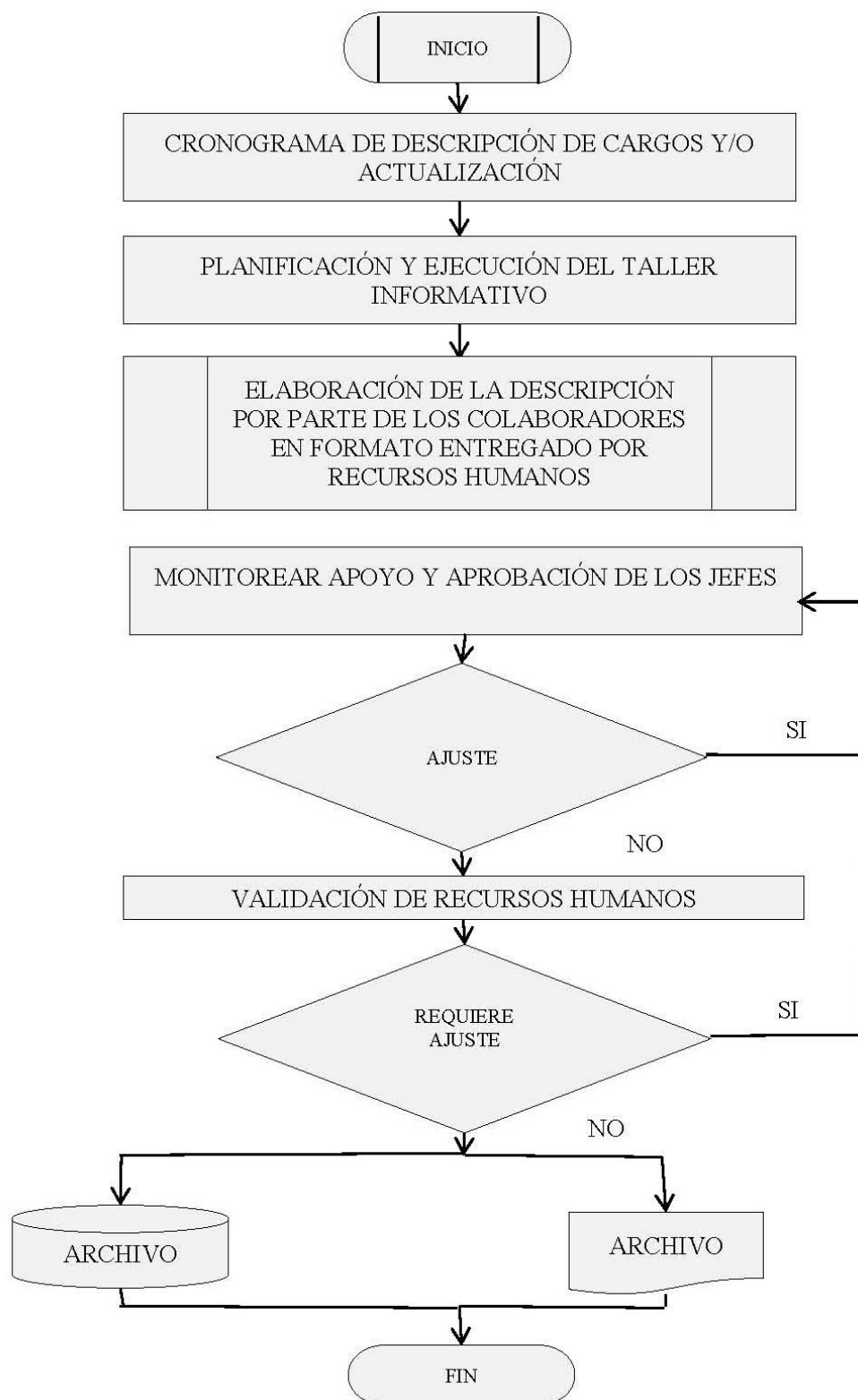
descripción del nuevo cargo.


4. PROCEDIMIENTO:

1. Recurso Humanos establecerá un cronograma de descripciones y o actualizaciones de cargos al inicio de cada año, el mismo que será comunicado a las jefaturas y gerencias. (Hablar previamente con el asesor legal de la compañía y con el empleado para evitar la interpretación de despido intempestivo).
2. Se planificará y ejecutará un taller explicativo para entrenar al personal sobre la forma cómo deberá elaborarse su descripción.
3. Se hará la entrega del formato.
4. El jefe inmediato monitoreará permanentemente el proceso y resolverá inquietudes de sus subalternos, además fijará fechas límites para la entrega del documento completo.
5. El jefe inmediato revisará y entregará a Recursos Humanos.
6. Recursos Humanos validará la información.
7. Se procederá tanto al archivo físico como al archivo digital.

 EL P OBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				

5. DIAGRAMA DE FLUJO: DESCRIPCIÓN DE CARGOS



 EL P... OBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				

6. FORMATOS:

Formato No. FRH-004

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:	
Departamento o Área:	
Reporta a: (cargo del Jefe Inmediato:	
Supervisa a: (Cargo y No. De personas)	

FUNCIÓN BÁSICA (OBJETIVO DEL CARGO)

- | |
|---|
| 1. Manejar los procesos de recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Desarrollo de Personal. |
| 2. Realizar pagos de nóminas y cumplimiento de obligaciones con instituciones de control. |

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- | |
|--|
| 1. Control de antecedentes individuales y archivos de cada uno de los empleados del Pobre Diablo. |
| 2. Creaciones de perfiles técnicos y profesionales que el Pobre Diablo requiera para selección de candidatos. |
| 3. Elaboración y cálculo de los roles de pago tanto generales como individuales de los empleados de la empresa. |
| 4. Cumplimiento de la empresa en lo referente al pago de décimos, utilidades, fondos de reserva y demás beneficios sociales en favor de los empleados |
| 5. Realización de distintas liquidaciones a empleados cuando la administración lo requiera. |
| 6. Establecer las obligaciones empresariales en apego a lo que dictamina la Ley del Código de Trabajo. |
| 7. Servir como ente asesor de la Gerencia en todo lo referente al manejo del recurso humano del Pobre Diablo. |
| 8. Mantener un registro historial pormenorizado y detallado de cada empleado con la finalidad de mantener un archivo organizado y que éste sea de fácil acceso a la información requerida. |
| 9. Control permanente sobre salidas, entradas de personal y autorizaciones de vacaciones en El Pobre Diablo. |
| 10. Realizar a tiempo las declaraciones y pago de retenciones para con terceros (Impuesto a la Renta, Retenciones por alimentos, etc.), éstas mantienen límite de tiempo y se generan como descuento a los empleados para con terceras instituciones o dependencias. |

RELACIONES INTERPERSONALES

INTERNAS	CON QUIEN	MOTIVO
EXTERNAS	CON QUIEN	MOTIVO

CONDICIONES ESPECÍFICAS

ESPECIFICACIONES FÍSICA			ESPECIFICACIONES MENTALES			CONDICIONES DE TRABAJO		
B	M	A	B	M	A	B	M	A

--	--	--	--	--	--	--	--	--

EQUIVALENCIA

B	M	A
Bajo	Medio	Alto


APROBACIÓN

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CIA. LTDA

RECLUTAMIENTO

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
RECLUTAMIENTO				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimiento
5. Diagrama de flujos
6. Formatos

1. OBJETIVO:


- Facilitar a la organización la aplicación de herramientas y procedimientos eficientes de reclutamiento para obtener hojas de vida de candidatos potenciales que posteriormente serán sometidos al proceso de selección.

2. POLÍTICAS:

- En el momento que exista una vacante, se fomentará el reclutamiento interno, que será la primer fuente, no de obtener resultados se consideran fuentes externas.
- El reclutamiento se basa en los requisitos establecidos en el perfil del cargo.
- Se recibirán hojas de vida permanentemente para mantener actualizada e incrementar la base de datos.
- Cuando se va a crear un puesto de trabajo, el nuevo cargo deber ser previamente autorizado por la Gerencia General y Recursos Humanos.

3. NORMAS:

- Cada vez que Recursos Humanos recibe hojas de vida, deberá ingresar a la base de datos, clasificando por áreas de conocimiento, experiencia, actividades.
- La Gerencia de área debe solicitar formalmente a Recursos Humanos la contratación de un profesional cuando se dé una vacante de una posición existente, o a la Gerencia cuando se trate de crear una nueva posición.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
RECLUTAMIENTO				

- Se identificarán los candidatos internos que cumplan con el perfil por medio de la revisión de carpetas, además se podrá efectuar la divulgación de la necesidad de las jefaturas quienes informarán a Recursos Humanos los candidatos posiblemente opcionados de su departamento.
- Si no se efectúa el cubrimiento de la vacante con personas internas a la organización, se considerará el número de fuentes externas que sean necesarias hasta obtener los candidatos que cumplan estrictamente con el perfil y las exigencias.
- Para ciertas posiciones predeterminadas, Recursos Humanos se podrá soportar en el proceso de Reclutamiento y Selección de compañías externas que presten este servicio.


4. PROCEDIMIENTOS:

1. El proceso de reclutamiento se iniciará en el momento en que Recursos Humanos reciba el formato de Requisición (Formato No. FRH-005) completamente diligenciado indicando que se ha detectado una vacante de personal, la cual puede deberse a la creación de un cargo, a la renuncia del ocupante o a posibles necesidades eventuales.
2. Se identificará si el puesto puede ser cubierto por personal interno, de ser así se concluiría el proceso de reclutamiento, caso contrario se procederá a identificar la fuente más adecuada para obtener hojas de vida que cumplan con el perfil requerido para cumplir con la posición vacante.

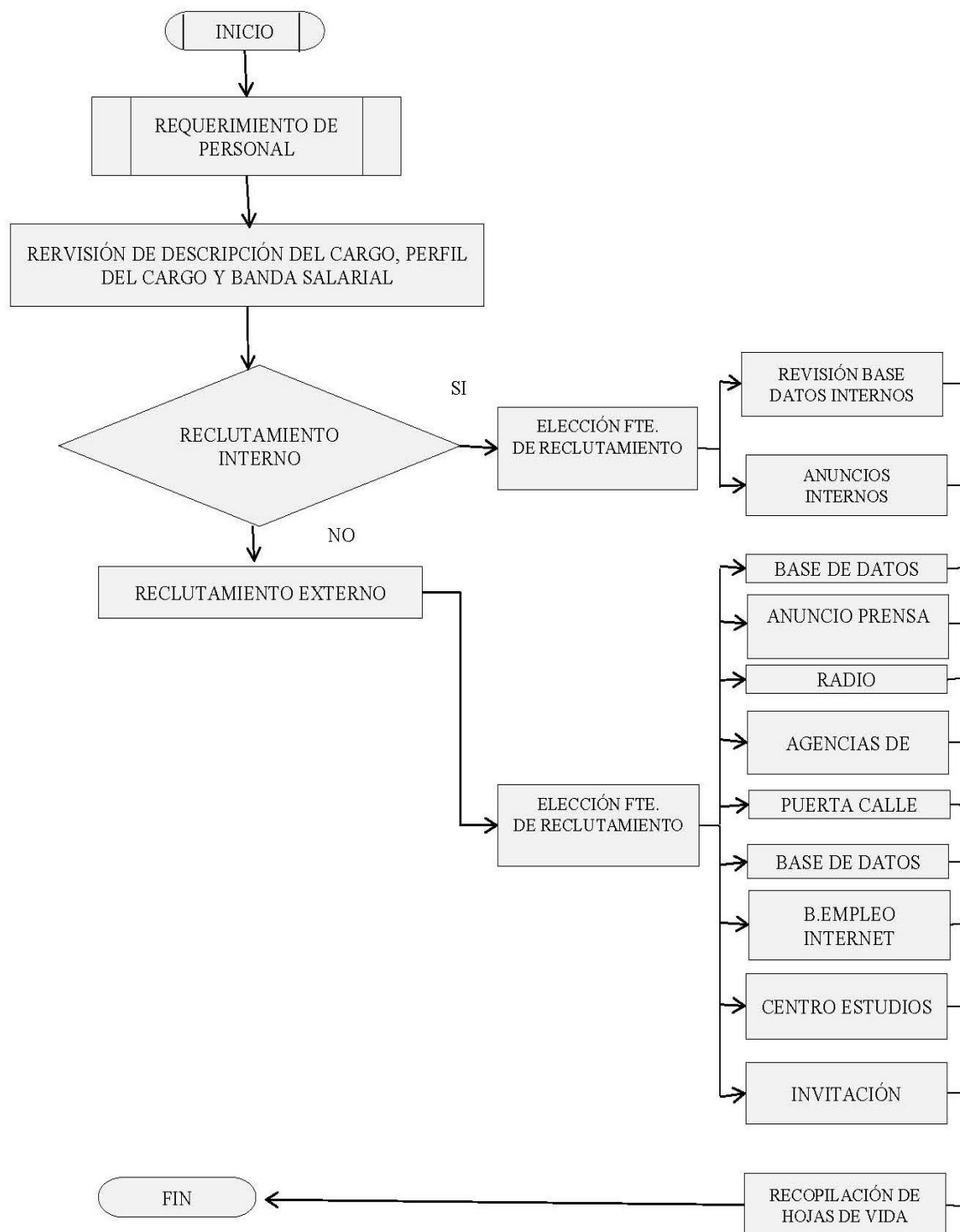
A continuación se detalla un cuadro con las posibles fuentes de reclutamiento, que ayudarán para la realización del proceso.


FUENTES INTERNAS	FUENTES EXTERNAS
<p>Esta es la fuente de reclutamiento más cercana a la empresa ya que se refiere a posibles candidatos que se encuentran ya en la misma, así como también amistades o parientes. Entre las ventajas podemos mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad, ya que existe información 	<p>Esta fuente de reclutamiento abarca a los mejores candidatos disponibles en el mercado, esto incluye a aplicantes reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Entre las fuentes externas de reclutamiento se encuentran las siguientes:</p>

<p>del desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez. • Reducción en costos ya sea en inducción y/o información. • Promociones, esto permitirá un movimiento vertical de empleados, transferencias o ascensos. • Motivación en el personal, ya que cada vacante significará la posibilidad de un ascenso laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • El anuncio de prensa.-Son todos los anuncios clasificados que se publican en el periódico, es uno de los medios utilizados ya que puede abarcar un amplio sector de la población, son de fácil elaboración y de ser redactado correctamente, es posible que nos ofrezca un medio para incrementar información a nuestra base de datos. Por otro lado es necesario tener en cuenta que el costo puede ser elevado y que de haber existido un reclutamiento interno, puede molestar a los trabajadores que no fueron elegidos. Es importante señalar que éste debe ser llamativo y utilizar un texto que impacte a los posibles candidatos. • Radio.- Es posible recurrir a este medio cuando se debe realizar un reclutamiento urgente, ya que si bien es cierto abarca a un gran número de personas, el costo es elevado y no puede ser muy extenso. • Consultoras o Agencias de empleo.- A estas empresas llegan las hojas de vida de las personas que están en busca de empleo, y estas a su vez se encargan de realizar un enlace con la empresa de los candidatos más opcionados. Estas agencias trabajan bajo comisiones al lograr ubicar a sus candidatos. • La puerta de la calle.- Con este nombre se conoce a todas las hojas de vida que llegan a la empresa, que provienen de personas a las que les atrae el nombre o prestigio de la empresa. • Bolsa de empleo por internet. • Centro de Estudios.- Ya sea en universidades, escuelas técnicas o en otras instituciones académicas, ésta es una buena fuente de reclutamiento de candidatos jóvenes, que si bien cuentan con instrucción formal, tienen poca o ninguna experiencia en el campo laboral. A este medio podemos recurrir para cubrir posiciones de mediana responsabilidad que impliquen conocimientos teóricos y que a futuro se incrementen las responsabilidades en base a la experiencia adquirida. • Head Hunter.- Buscar talentos que se encuentran laboralmente activos en otras organizaciones, obtener su hoja de vida y hacerles una propuesta para que participen en nuestros procesos de selección.
---	--

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
RECLUTAMIENTO				

5. DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
RECLUTAMIENTO				

6. FORMATOS


FORMATO No. FRH-005

<u>REQUISICIÓN DE PERSONAL</u>		
DATOS GENERALES		
Nombre del Cargo:		
Departamento:		
Supervisado por:		
Supervisa a:		
MOTIVO DE LA VACANTE		
DESPIDO <input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> CREACIÓN <input type="checkbox"/> OTRO _____		
ACTIVIDADES ESENCIALES		
<u>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</u>		
CONOCIMIENTOS		
EXPERIENCIA		
FECHA PARA CUBRIR LA VACANTE: _____		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>_____ FIRMA ENCARGADO DE RR.HH.</div> <div>_____ FIRMA JEFE DE DEPARTAMENTO</div> <div>_____ FIRMA GERENCIA GENERAL</div> </div>		



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

SELECCIÓN

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
SELECCIÓN				


1. Objetivos
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimiento
5. Soporte Metodológico
6. Diagrama de Flujo
7. Formatos

1. OBJETIVOS:

- Proveer de metodología y herramientas eficientes de identificación y selección del nuevo personal para llenar los puestos existentes, atendiendo los requerimientos exigidos por la empresa.
- Documentar los procesos de selección, definir sus criterios previamente a la evaluación y realizar ésta con técnicas fiables, válidas y políticamente reconocidas.

2. POLÍTICAS:


- La política de selección trata de adoptar criterios sobre las necesidades y el recurso que se puede integrar a la empresa, definiendo los objetivos, marcando una posición clara respecto a la discriminación por cualquier condición, valorando las condiciones de los procesos, siendo responsables en la toma de decisiones, marcando líneas claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.
- Todo aspirante, así como el personal interno que desee optar por un puesto específico, sin excepción, está sujeto a las políticas y procedimientos establecidos en el Sistema de Selección
- Se asignará presupuesto anual a Recursos Humanos en base a datos históricos. La selección de personal estará sujeta al presupuesto anual aprobado por la Gerencia General tanto en número de personal como financiero.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
SELECCIÓN				

- Dependiendo del tiempo de permanencia en la empresa, todo candidato interno deberá someterse nuevamente al proceso de selección.
- El tiempo establecido para el proceso de selección desde la entrega de la requisición hasta la presentación de la terna no deberá exceder a quince días.

3. NORMAS:

- Para optimizar y mantener la objetividad en el proceso, se conformará un Comité de Selección, el mismo que estará siempre integrado por el responsable del subsistema de selección de personal, el Coordinador de Recursos Humanos y la jefatura solicitante.
- No se procederá a formalizar una contratación si no se ha seguido un procedimiento de selección establecido.
- Para ciertas posiciones determinadas, Recursos Humanos se podrá apoyar en el proceso de Selección realizado por compañías externas que presten este servicio.
- Las herramientas de evaluación para un proceso de Selección serán determinadas entre el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia donde se mantiene la vacante.
- Antes de la preseleccionar a un candidato que participará en la terna finalista, el responsable de Recursos Humanos deberá realizar un exhaustivo proceso de referencias laborales. De detectarse algún elemento nocivo o que vaya en contra de las políticas, valores o principios de la organización, este quedará totalmente descartado.
- La decisión final de contratación la determinará el Comité de Selección.
- Si un candidato interno después de someterse al proceso no fuere seleccionado, es obligación del jefe inmediato proporcionarle la retroalimentación correspondiente, para evitar desmotivación del mismo.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
SELECCIÓN				


4. PROCEDIMIENTO:

1. El Encargado de Recursos Humanos una vez que se ha concluido el proceso de reclutamiento procederá a preseleccionar las hojas de vida de los candidatos que cumplan con el perfil establecido, dando así inicio al proceso de preselección.
2. Se entregará el formulario de datos del aspirante, se lo revisará y se realizará la entrevista utilizando la metodología de entrevistas conductuales prevista para cada tipo de cargo (revisar soporte metodológico de entrevistas conductuales)
3. Se determinará el nivel de ajuste del candidato.
4. Se solicitará referencias laborales,
5. Con toda la información obtenida se hará un minucioso análisis y se escogerá la terna finalista.
6. Se elaborará los informes de los candidatos preseleccionados y se entregará esta información confidencial a la jefatura solicitante.
7. La jefatura entrevistará a los candidatos y propondrá la fecha para la reunión del Comité de Selección.
8. El Comité escogerá al candidato más idóneo para llenar la vacante.
9. El encargado del subsistema de selección de personal procederá a informar al candidato y solicitarle los documentos.

5. SOPORTE METODOLÓGICO: ENTREVISTAS CONDUCTUALES

Seleccionar a un nuevo miembro de la empresa significa una inversión importante para la empresa tanto en tiempo como en recursos que se deberán invertir hasta lograr que la empresa esté lista para dar los resultados esperados. Por lo tanto de minimizar los riesgos y realizar procesos de selección efectivos.

La mejor forma de predecir comportamientos o conductas para el futuro cargo es basándose en experiencia o comportamientos pasados y para identificar dichos comportamientos utilizaremos la metodología de Entrevistas de eventos conductuales.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
SELECCIÓN				

1) Guía de la entrevista:

- Romper el hielo.
- Explicar el motivo de la entrevista y el cargo vacante.
- Revisar factores personales y o familiares.
- Educación del candidato.
- Experiencia laboral, motivos de salida y brechas en el historial laboral
- Preguntas focalizadas dependiendo del cargo que está evaluando.
- Cierre de la entrevista.
- Contestar preguntas
- Indicar pasos a seguir.

2) **Guía de preguntas Focalizadas**

Guía de preguntas focalizadas para cargos administrativos en general.

1.- Capacidad Analítica:

- Hábleme de alguna situación en la que tuvo que interpretar información numérica o financiera ¿Qué fue lo que sucedió?, ¿Qué resultado obtuvo de esta situación?
- ¿Describa una situación en la que identificó un problema antes que las demás personas en su área? ¿Exactamente que sucedió?

2.- Solución de problemas en la toma de decisiones:

- Describa un problema complicado al que haya tenido que enfrentarse en su puesto de trabajo. ¿Cómo lo identificó? ¿Cómo lo resolvió? ¿Qué decisiones tuvo que tomar?

3.- Capacidad de aprendizaje

- Cuando uno emprende una nueva actividad o cambia de empleo, hay algunas cosas que aceptamos rápidamente y otras que requieren de mayor esfuerzo. En su puesto de trabajo, hábleme de algo que haya aprendido rápidamente y algo que le llevó más tiempo para aprender.

4.- Conocimientos técnicos

- Aunque todos tratamos de ser expertos en nuestra área de trabajo, es imposible saberlo y entenderlo todo. ¿Dígame qué aspecto o campo técnico de su trabajo todavía no domina?

- Algunas veces los proyectos complejos requieren conocimientos adicionales, describa una situación en la que haya tenido que solicitar ayuda o asistencia para cumplir con los objetivos del proyecto.

5.- Orientación a resultados

- Describa una situación en la que tuvo que hacer su máximo esfuerzo para alcanzar las metas propuestas ¿Cuál fue la situación? ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- Relate una ocasión en que se sintió altamente satisfecho con los resultados de su trabajo ¿Qué acciones tuvo que realizar para alcanzar este logro?
- Ahora describa una situación en la que usted, no estuvo satisfecho con sus resultados. ¿Qué sucedió exactamente? ¿Qué hizo usted, en ese momento?

6.- Planeación y Organización

- Mencione una planificación a corto o largo plazo que Ud. Realizó para su puesto de trabajo.
- Todos hemos experimentado situaciones en las que simplemente no podíamos lograr hacer todo al mismo tiempo. Hábleme de una situación en la que se le sucedió esto.

Guía de preguntas focalizadas para personal de servicio y cocina

1.-Planeación y Organización

- ¿Cómo se acerca al cliente para ofrecerle el servicio? ¿Qué hace? ¿Cómo?
- Mencione una planificación a corto o largo plazo que Ud. realizó para su puesto de trabajo.
- Todos hemos experimentado situaciones en las que simplemente no podíamos lograr hacer todo al mismo tiempo. Hábleme de una situación en la que se le sucedió esto.

Guía de preguntas focalizada para jefaturas o cargos directivos

1.- Delegación

- Hábleme de una situación en que alguien no quería aceptar la responsabilidad por una asignación, tarea o proyecto delegado ¿Qué hizo usted en ese momento?

2.- Solución de Problemas

- Recuerde una buena decisión que tomó y una decisión reciente que no fue muy acertada ¿Qué hizo de diferente manera al tomar estas decisiones?

3.- Liderazgo estratégico

- Describa una situación en la que tuvo que traducir una decisión amplia de la Gerencia en metas específicas para sus colaboradores Explique como hizo esto y las metas que estableció

4.- Optimización del Desempeño

- Hábleme de una persona que dependía directamente de Ud. que pasó de ser un empleado con bajo desempeño a un empleado excelente. ¿Qué acciones tomó Ud. para lograr este cambio?

Guía de preguntas focalizadas para personal operativo

1.- Ajuste con el ambiente y las condiciones laborales

- Cuando estuvo Ud. más satisfecho en su trabajo y cuándo estuvo Ud. más insatisfecho en su trabajo ¿Por qué? ¿Qué hizo al respecto?

2.- Integridad


- Su jefe superior o líder de equipo alguna vez le ha pedido que haga algo que usted pensaba que era inapropiado ¿Cómo respondió usted?

3.- Trabajo en equipo

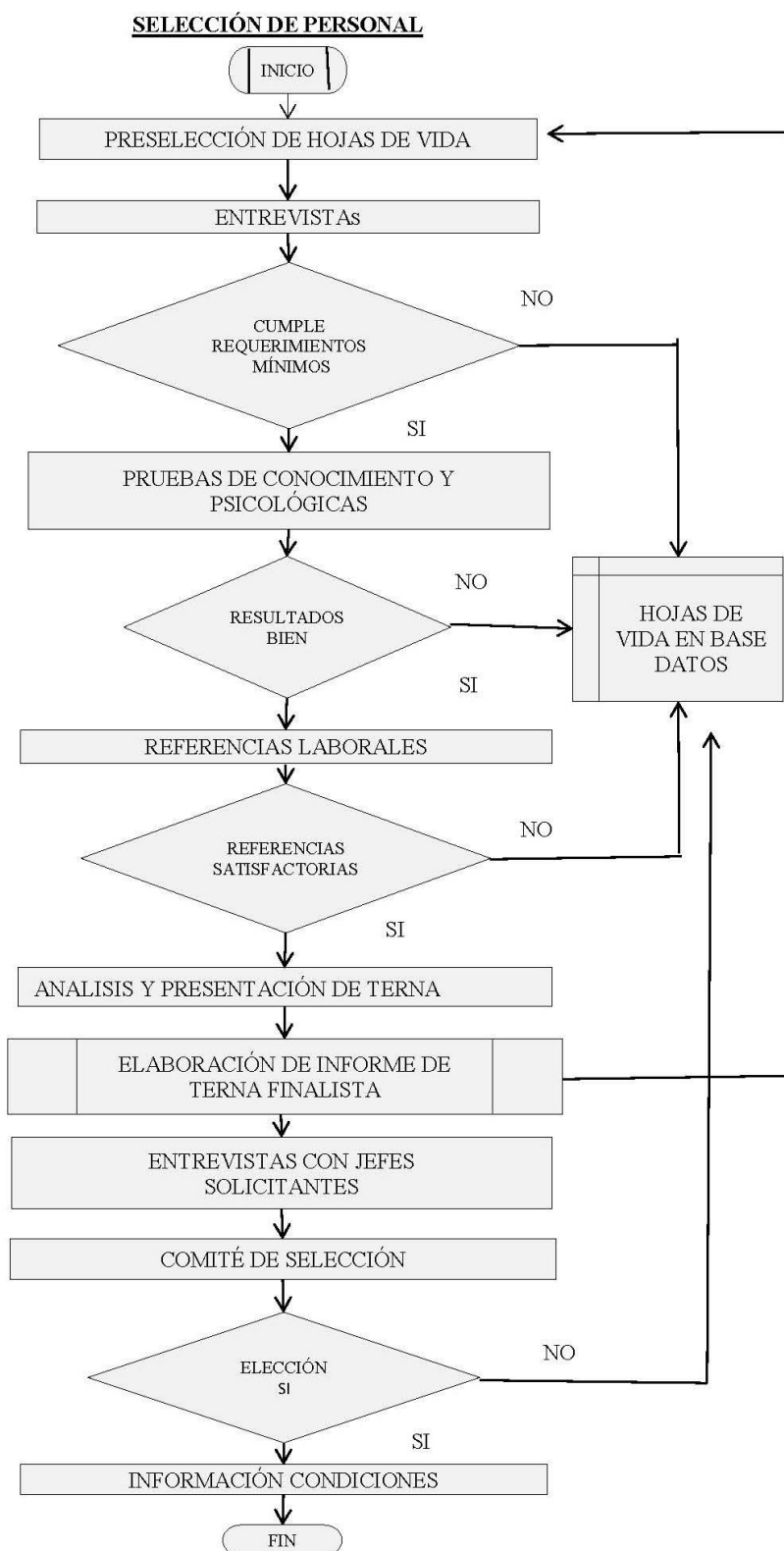
- Describa una situación en la que pudo ayudar a un colega o miembro de su equipo


4.- Energía y manejo de estrés

- Hábleme de alguna situación en la que tuvo que trabajar a un ritmo rápido en un período prolongado ¿Cómo se sintió usted? ¿Qué pensaba en ese momento? ¿Cuál fue el resultado esperado?

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
SELECCIÓN				

6. DIAGRAMA DE FLUJO:



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 6
SELECCIÓN				

7. FORMATOS:
Formato FRH-006

<p>FICHA DE PERSONAL Y SOLICITUD DE EMPLEO</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 60%;"> Por favor llenar este formulario con letra clara </div> <p>Para los <u>empleados actuales</u> llenar este formulario es obligatorio con el propósito de que la Compañía disponga de una base de datos adecuada sobre sus colaboradores.</p> <p>Copias de los documentos de respaldo (<u>títulos, certificados de trabajo, cédula de identidad y record policial</u>), deben entregarse <u>obligatoriamente</u> a Personal, para completar el expediente de cada empleado de la Compañía.</p> <p>Es importante que se entreguen partidas de nacimiento de hijos y de matrimonio. Para liquidación de participación en las utilidades se requiere evidencia de que el cónyuge no aporta al IESS.</p> <p>Para el caso de <u>postulantes</u> para ingresar a la Compañía este el primer paso en el proceso de reconocimiento de su Historia Profesional. Luego vendrán entrevistas en las que nos extenderemos en otros detalles.</p> <p>Si usted está auténticamente interesado en la vacante debe llenar todos los datos. La falta de información lamentablemente puede marginarlo de aspirar a cambios positivos en su carrera. Asumimos que toda la información es auténtica y comprobable.</p> <p>GARANTIZAMOS nuestra absoluta confidencialidad</p> <p>CARGO AL QUE POSTULA (O TIENE): _____ FECHA: _____</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"> FOTO </div>
---	---

Nombres y Apellidos:	
Lugar y fecha de nacimiento: _____ Edad: _____	Estado Civil:..... No. de hijos (y edades): _____
Dirección domicilio:	
Teléfonos, domicilio:	
Dirección E-Mail:	Ciudad:
Referencia de un familiar, que no viva con Usted:	
Nombre.....:	Teléfono.....
Nombre del Cónyuge:.....	Trabaja: Si: No:
Empresa y cargo:	

Favor detalle sus bienes personales y/o matrimoniales (indique valor aproximado):

Actualmente poseo las siguientes cuentas bancarias:

Bco. Pichincha Ahorros_____Corriente_____No._____

Bco._____Ahorros_____Corriente_____No._____

Bco._____Ahorros_____Corriente_____No._____

INSTRUCCION ACADEMICA FORMAL (desde secundaria hasta postgrados universitarios).

Institución	Ciudad / País	Años: desde / hasta	Título / profesión

EXPERIENCIA LABORAL: empresa actual o (última)

RAZON SOCIAL:

Ciudad:

SECTOR: Industrial Comercial Servicios CAPITAL: Nacional___ Multinac.___%

Detalle productos y/o servicios:

CARGO ACTUAL (ó último):

FECHAS: desde: hasta:

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES (resumen por su importancia):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ingreso último, total mensual: U.S.D.: _____

EMPRESAS ANTERIORES

Empresa o Institución	Teléfonos	Años: desde / hasta	Cargo


CURSOS Y SEMINARIOS, los más representativos. (Amplíe los campos si requiere)

Nombre del seminario	Institución que lo dictó	Ciudad o País	No. de Horas	Año
¿Qué software conoce? :.....		%habla Inglés: Otro: Otro:	%escribe:	%comprende:

El detalle de parientes que actualmente trabajan en El Pobre Diablo S. A., son:

.....
.....
.....

Firma_____

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 7
SELECCIÓN				

Formato FRH-007

INFORME DE SELECCIÓN

FECHA:
RESPONSABLE:
POSICIÓN REQUERIDA:

INFORMACIÓN PERSONAL:

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
ESTADO CIVIL:	
SEXO:	
EDAD:	

FORMACIÓN ACADÉMICA

--

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	CARGO	DURACIÓN

REFERENCIAS LABORALES


INFORMANTE	CARGO	EMPRESA

OTROS

ASPIRACIÓN SALARIAL	NEGOCIABLE	FIJO	ÚLTIMO SUELDO

OPINIÓN DEL ANALISTA:

--

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 8
SELECCIÓN				

Formato FRH-008

REFERENCIAS LABORALES

FECHA:	ANALISTA:
---------------	------------------

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
CARGO AL QUE ASPIRA:	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	
ACTIVIDAD:	
TELÉFONO:	
NOMBRE DEL INFORMANTE:	
CARGO:	

INFORMACIÓN DE EXPERIENCIA Y DESEMPEÑO

TIEMPO QUE PERMANECIÓ EN LA EMPRESA	
DESDE	HASTA

CARGO QUE DESEMPEÑA

CARGO:	
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA:	
MOTIVO DE LA RENUNCIA:	
ÚLTIMO SUELDO:	


INFORMACIÓN PERSONAL DEL CANDIDATO

<p>La empresa tuvo algún problema con el desempeño laboral o personal del candidato:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Cómo describe a la persona?: _____</p> <p>_____</p> <p>¿Si las condiciones de presentaran, le volvería a contratar (si/no) ? _____</p> <p>_____</p> <p>¿Porqué? _____</p> <p>_____</p>



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

CONTRATACIÓN

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
CONTRATACIÓN				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimiento
5. Diagrama de Flujo
6. Formatos

1. OBJETIVO:


- Vincular al nuevo empleado a la organización en base a las leyes laborales y al Seguro Social vigente.

2. POLÍTICAS:

- Ningún trabajador podrá ingresar a su nuevo puesto sin antes haber firmado el contrato y estar afiliado al IESS.
- El Contrato debe ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales en el plazo establecido.
- El tipo de contrato será sugerido por el Asesor Legal de la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma y rigiéndose a la Legislación Laboral Ecuatoriana.

3. NORMAS:


- No se procede a formalizar la contratación si no se han presentado todos los documentos solicitados.
- Es obligación de cada jefatura notificar por escrito la fecha de ingreso del nuevo colaborador por lo menos con 24 horas antes, para que Recursos Humanos proceda a elaborar el contrato y realizar el trámite de afiliación al IESS.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
CONTRATACIÓN				

- En ningún caso, salvo autorización expresa del Gerente de Recursos Humanos, la jefatura solicitante podrá modificar las condiciones previas establecidas en la requisición de personal, especialmente en lo referente a condiciones del cargo. (Formato No. FRH-005)

4. PROCEDIMIENTO:


1. Se recibirán y verificarán que estén completos todos los documentos solicitados y se registrará la recepción en el formato CheckList de documentos (formato No.)
2. Una vez recibida la notificación de la fecha de ingreso del nuevo colaborador, se da inicio al proceso de contratación por medio de la aprobación final del tipo de contrato por parte del asesor legal de la empresa.
3. El encargado de Recursos Humanos elaborará el contrato por triplicado y se encargará de diligenciar las respectivas firmas.
4. Se enviará este documento para su legalización en el Ministerio de Trabajo, se debe tomar en cuenta que el plazo máximo para la legalización del contrato es de treinta días a partir de la firma del mismo, caso contrario se incurre en una multa de \$1 por cada mes de atraso, hasta un máximo de \$5.
5. Se realizará los trámites de afiliación al IESS.
6. Finalmente se archivará una copia del contrato en el file personal y la copia restante será entregada al empleado en el caso de ser solicitado.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
CONTRATACIÓN				

5. DIAGRAMA DE FLUJO:

CONTRATACIÓN




 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
CONTRATACIÓN				

6. FORMATO
Formato FRH-009

CHECK LIST DE DOCUMENTOS

FECHA DE RECEPCIÓN:		
NOMBRE DEL DOCUMENTO	ENTREGADOS	
DOCUMENTOS	SI	NO
2 copias a color de la CI		
2 fotografías tamaño carnet		
1 copia de la libreta militar (Hombres)		
Certificado Médico		
1 copia de papeleta de votación		
Partida de matrimonio original		
Partidas de nacimiento hijo originales		
Copias de 2 certificados de trabajo		
Copias de 2 certificados de honorabilidad		
Hoja de vida actualizada		
Copia del certificado de salud		
Record Policial (original y actualizado último mes)		

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
CONTRATACIÓN				


FORMATO FRH-010

Notificación de INGRESO de Personal COMPAÑÍA: EL POBRE DIABLO S. A.	
NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____ CARGO: _____ OFICINA: _____ FECHA DE INGRESO: _____ DEPARTAMENTO: _____	
RECOPIACIÓN DE DOCUMENTACIÓN (MARQUE CON UNA X LA DOCUMENTACIÓN QUE DEBERA SER REMITIDA EN UN PLAZO NO MAYOR DE 15 DIAS)	
<input type="checkbox"/> DOS COPIAS DE CEDULA DE IDENTIDAD <input type="checkbox"/> DOS FOTOS TAMAÑO CARNE A COLOR <input type="checkbox"/> CERTIFICADO DE VOTACIÓN <input type="checkbox"/> RECORD POLICIAL VIGENTE <input type="checkbox"/> COPIA CEDULA MILITAR <input type="checkbox"/> COPIA CERTIFICADO DE TRABAJOS ANTERIORES	<input type="checkbox"/> COPIA DE REFERENCIAS PERSONALES <input type="checkbox"/> TITULOS OBTENIDOS Bachiller, Universidad, Otros <input type="checkbox"/> COPIA PARTIDA DE NACIMIENTO <input type="checkbox"/> COPIA PARTIDA DE NACIMIENTO - Hijos <input type="checkbox"/> COPIA DE ACTA DE MATRIMONIO <input type="checkbox"/> HOJA DE VIDA ACTUALIZADA
NOTA : UNA VEZ RECIBIDA LA DOCUMENTACIÓN EL DPTO DE RRHH REMITIRÁ EL CONTRATO DE TRABAJO PARA LA FIRMA DEL EMPLEADO	
FECHA :	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> FIRMA DE GERENTE ADMINISTRATIVA </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> CONFIRMADO DEPARTAMENTO RRHH </div>	



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

INDUCCIÓN

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
INDUCCIÓN				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Anexo

1. OBJETIVO:


- Introducir al nuevo empleado a la Cultura Organizacional facilitando su rápida y adecuada adaptación a la empresa.

2. POLÍTICAS:

- Toda persona que ingrese a la organización con contrato laboral deberá ser tomada en cuenta para el proceso de inducción.
- El proceso de inducción de ninguna forma deber ser postergado, es decir que éste deberá iniciarse el primer días de labores del empleado.
- Toda Jefatura está obligada a apoyar el programa de inducción para garantizar la rápida y adecuada adaptación del nuevo empleado a la empresa, respondiendo a las preguntas, dudas e inquietudes que surjan durante el proceso.

3. NORMAS:

- El proceso de inducción buscar crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial de trabajo del nuevo empleado, para lo cual el resto de empleados debe mostrar actitud positiva y colaboración frente al proceso.
- Cuando se presenta la contratación de un cargo de elevado nivel jerárquico, el programa de inducción deberá ser reestructurado y ampliado para darle la profundidad requerida y garantizar la asimilación de conceptos.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
INDUCCIÓN				

4. PROCEDIMIENTO:

1. Programa de socialización.- En las entrevistas previas el encargado de Recursos Humanos comunicó al candidato a reclutarse sobre la cultura organizacional, los beneficios económicos, el ambiente de trabajo, las tareas que debe desarrollar. En resumen comunicó en forma breve aspectos como:

Asuntos organizacionales:


1. La misión, visión y los objetivos generales.
2. Las políticas y valores institucionales.
3. La estructura y las unidades organizacionales.
4. Servicios ofrecidos por la organización.
5. Reglas y procedimientos internos.
6. Procedimientos de seguridad en el trabajo.
7. Distribución física de las instalaciones de la empresa y de las que utilizará el nuevo empleado.

Beneficios ofrecidos:

1. Horario de trabajo, de descanso y para comer.
2. Días de paga y de anticipos.
3. Días de pago de beneficios sociales.
4. Vacaciones.

Deberes del nuevo participante:


1. Forma de usar el uniforme, apariencia personal, aseo
2. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador
3. Visión general del puesto
4. Tareas
5. Objetivos del puesto
6. Metas y resultados que se deben alcanzar.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
INDUCCIÓN				

2. El responsable de Recursos Humanos entregará al nuevo colaborador el primer día de trabajo el Manual de Inducción que contiene información básica para su integración a la empresa:

<p><i>La empresa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensaje de bienvenida • Historia de la organización • El negocio de la organización • Usted y su futuro • Lo que desea saber: <p><i>Beneficios y Obligaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Períodos de descanso • Faltas al trabajo • Registros y controles • Días de paga • Prevención de accidentes • Utilización de teléfonos • Supervisión • Lugar de trabajo • Lugares de utilización y movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus prestaciones: • Vacaciones y descanso semanal • Días feriados • Seguro de accidentes personales • Beneficios del IESS • Programa de entrenamiento • Plan de sugerencias • Prestaciones especiales, recorrido, alimentación. <p><i>Deberes, Responsabilidades puestos</i></p>
---	---

3. Realizará la presentación formal del nuevo empleado al personal de la empresa, para hacer explícito su papel de recién llegado. Antes de ubicarlo en el puesto de trabajo se recorre con el nuevo trabajador las instalaciones, presentándole en cada uno de los departamentos con cada uno de los jefes y empleados de cada área. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales para el nuevo empleado, además, los equipos de trabajo deben ejercer una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de las personas respecto a la empresa y la forma en que deben comportarse.


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
INDUCCIÓN				

4. Entrega el Plan de Entrenamiento.-

1. Nombrar al supervisor como tutor.- El nuevo empleado debe ser ligado a un tutor que se encarga de integrarle en la empresa en el período inicial, las tareas del tutor se resumen en:

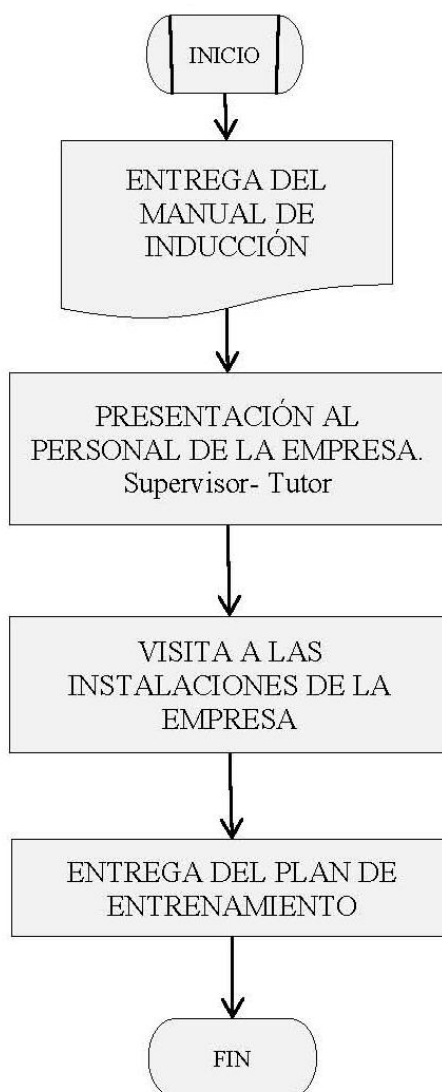
- Transmitir al nuevo empleado una dirección clara de la tarea a realizar;
- Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea;
- Negociar con el nuevo colaborador las metas y resultados que debe alcanzar; y,
- Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

2. Equipo de trabajo.- El equipo de trabajo debe desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. La integración del nuevo miembro se atribuye al equipo de trabajo que debe ser capaz de provocar en el nuevo empleado un efecto positivo y duradero.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
INDUCCIÓN				

5. DIAGRAMA DE FLUJO


INDUCCIÓN





EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

ENTRENAMIENTO INICIAL

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
ENTRENAMIENTO INICIAL				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Diagramas de Flujo
6. Formatos

1. OBJETIVO:


Entrenar apropiadamente de los nuevos colaboradores para evitar errores al momento que asuman sus nuevas tareas y responsabilidades.

2. POLÍTICAS:

- Ningún empleado podrá prescindir del programa de entrenamiento inicial.
- Es obligación de la jefatura implicada velar por el cumplimiento y entendimiento cabal del programa de entrenamiento inicial.


3. NORMAS:

- La intensidad del entrenamiento inicial dependerá del nivel jerárquico del nuevo empleado.
- Al mes de ejecutado el plan de entrenamiento, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando.

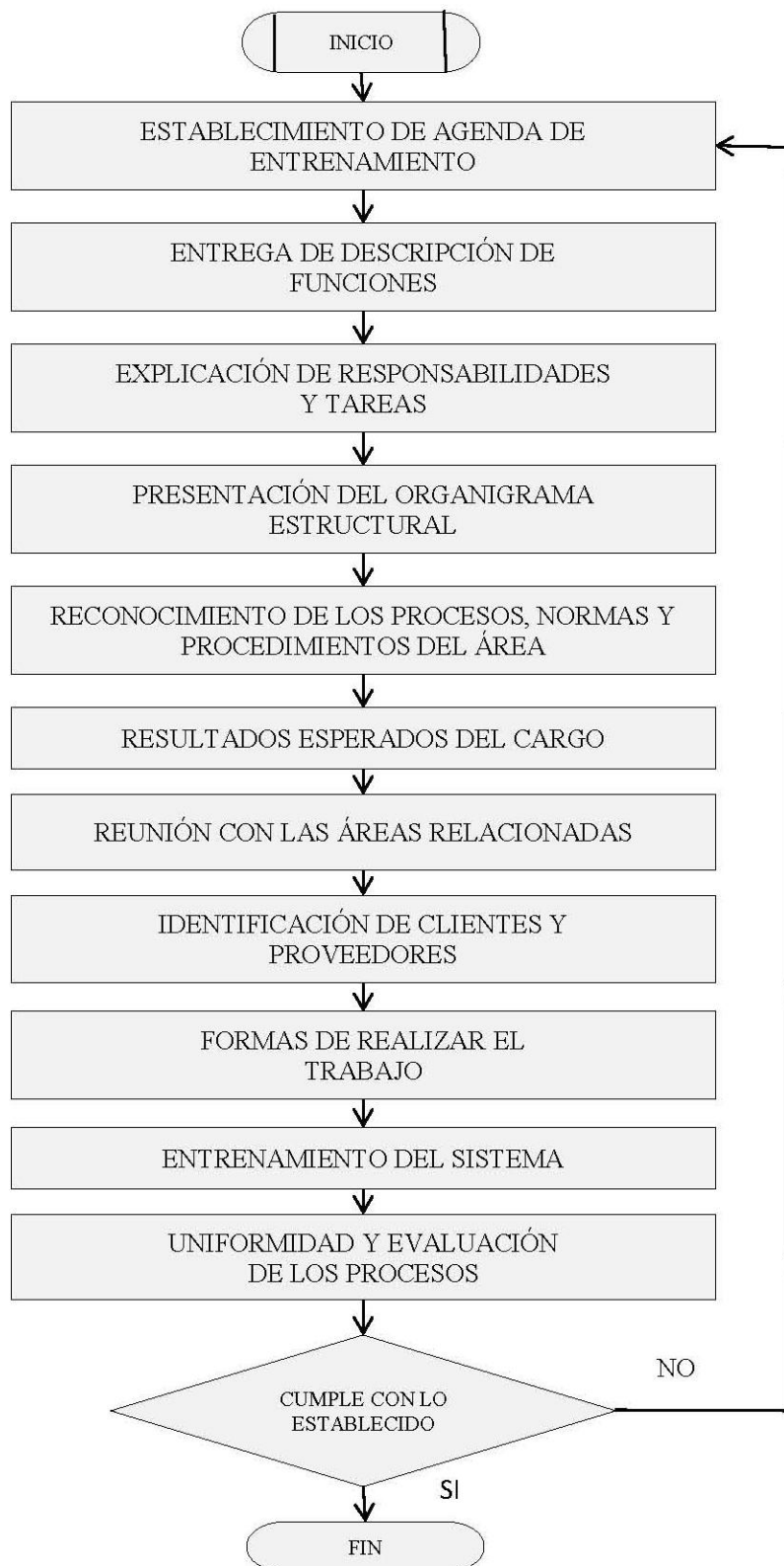
 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
ENTRENAMIENTO INICIAL				


4. PROCEDIMIENTOS:

1. El jefe inmediato es el responsable de velar por el cumplimiento del proceso de entrenamiento inicial.
2. El primer día de trabajo establecerá una agenda con el colaborador y le entregará el formato No.... Que incluye las siguientes actividades: entrega de Descripción de Funciones del Cargo, explicación de las principales responsabilidades y tareas, presentación y explicación del organigrama del área y sus diferentes niveles jerárquicos, reconocimiento de los principales procesos, normas y procedimientos del área, revisión de los resultados esperados en el cargo, reunión con cada una de las personas de las áreas relacionadas con las actividades de su puesto, identificación de los principales clientes externos y/o proveedores relacionados con su gestión, esclarecimiento sobre la manera adecuada de reportar su trabajo y capacitación en los sistemas tecnológicos específicos de la empresa.
3. Una vez que se hayan cumplido todas las actividades previstas, este documento deberá ser entregado el proceso en su totalidad.
4. Posteriormente dará seguimiento y se proporcionará retroalimentación al nuevo colaborador para hacer los ajustes que se consideren pertinentes.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
ENTRENAMIENTO INICIAL				

5. DIAGRAMAS DE FLUJO:



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
ENTRENAMIENTO INICIAL				

6. FORMATOS

Formato FRH-011

CHECK LIST DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO


Fecha de Recepción de Recursos Humanos	Nombre y Firma de Jefe Inmediato	Nombre y firma del Nuevo Empleado

ACTIVIDADES	EJECUTADO	
	SI	NO
Entrega de Descripción de Funciones del Cargo		
Explicación de las principales responsabilidades y tareas		
Presentación y explicación del organigrama del área y sus diferentes niveles jerárquicos		
Reconocimiento de los principales procesos, normas y procedimientos del área		
Revisión de los resultados esperados en el cargo		
Reunión con cada uno de las personas de las áreas relacionadas con las actividades de su puesto		
Identificación de los principales clientes externos y/o proveedores relacionados con su gestión		
Esclarecimiento sobre la manera adecuada de reportar su trabajo		
Capacitación en los sistemas tecnológicos específicos de la empresa		



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

CAPACITACIÓN

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
CAPACITACIÓN				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Diagramas de Flujo
6. Formatos

1. OBJETIVO


Proveer un sistema de capacitación que responda el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, procurando el desarrollo integral de todos los trabajadores.

2. POLÍTICAS

- Los proyectos de capacitación se ejecutarán en base a un presupuesto anual, previamente aprobado por la Gerencia. Todos los jefes de departamento están en la obligación de diagnosticar la necesidad de capacitación. El programa de capacitación requerido debe llevar la forma de petición del Jefe del departamento solicitante y de la Gerencia, además de la debida justificación de la necesidad presentada.
- Para que un programa de capacitación sea aprobado, se revisará el presupuesto asignado y se dará prioridad al departamento que más necesidad presente. El monto máximo asignada para capacitación por persona es de \$500 (quinientos dólares).

3. NORMAS


- Anualmente Recursos Humanos establece un cronograma de detección de necesidades por departamento, se reunirá con los jefes, explicará y brindará apoyo durante este proceso.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
CAPACITACIÓN				

- Recursos Humanos verificará periódicamente que estén aplicando los conocimientos recibidos en los programas de capacitación para garantizar el retorno de la inversión.
- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de la coordinación y evaluación de los eventos de capacitación.

4. PROCEDIMIENTO

1. Recursos Humanos establecerá un cronograma de detección de necesidades de capacitación por departamento.
2. Se reunirá con cada Jefe de Área o Departamento, quienes deberán completar el formato de necesidad de capacitación (Formato No. FRH-017) que se determinará mediante:
 - La evaluación del desempeño que se realizará con datos relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y la quejas de los clientes y evaluaciones del desempeño;
 - Las observaciones de los superiores o de otros especialistas;
 - Las entrevistas con el empleado o su supervisor;
 - Las evaluaciones de aspectos como conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia;
 - Las encuestas de actitudes;
 - Las bitácoras individuales de los empleados; y,
 - Los resultados del centro de evaluación.
3. El encargado de Recursos Humanos recopilará toda la información obtenida durante el proceso y elaborará el Plan de Capacitación, determinará los objetivos por cada programa y establecerá si este será impartido por instructores internos y externos, dependiendo del presupuesto y del tipo de evento requerido.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
CAPACITACIÓN				

4. El instructor y el responsable de recursos humanos acordarán el contenido del programa, la metodología de aprendizaje y evaluarán los resultados del mismo.

a. DETERMINAR EL CONTENIDO DEL CURSO.- En base al análisis de los cargos y funciones.


b. SELECCIONAR LAS TÉCNICAS, MÉTODOS, AYUDAS DE CAPACITACIÓN.-Las cuales deben relacionarse con las necesidades que se requieran satisfacer, se debe tomar en cuenta también los factores que afectan el aprendizaje de las personas como la motivación, el dinamismo en el proceso, dar tiempo para que se asimile lo aprendido y reforzar los conocimientos correctos. Entre las principales técnicas para capacitar están:

TUTORÍAS:Donde existe una interacción entre el jefe y el subordinado. Es decir cuando el instructor indica la forma en que se lleva la tarea o mejorar las existentes, un proceso de tutorías se realiza mediante:

- Concientización del subordinado sobre la forma en que se está desempeñando, preguntándole que piensa acerca de lo que está haciendo;
- Delegación controlada, al asignar una tarea cuando se crea que estará en la capacidad de realizarla, o que sepa dónde acudir en caso de necesitar ayuda;
- Aprovechamiento de cualquier situación laboral que conlleve a una oportunidad de enseñanza;
- Asignación de tareas, monitoreando la forma en que se desenvuelve; y,
- Dedicar tiempo a la discusión del trabajo que se está realizando para desarrollar el potencial de la gente.

c. **UBICACIÓN ADECUADA:** La cual dependiendo de lo que se necesita aprender se puede realizar:


- Fuera del trabajo: entre sus ventajas están que el aprendizaje puede ser más concentrado, sin distracción, a demás estará a cargo de instructores capacitados.
- En el lugar de trabajo: entre sus ventajas están que se practicará sobre casos reales porque están en el lugar de trabajo.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
CAPACITACIÓN				

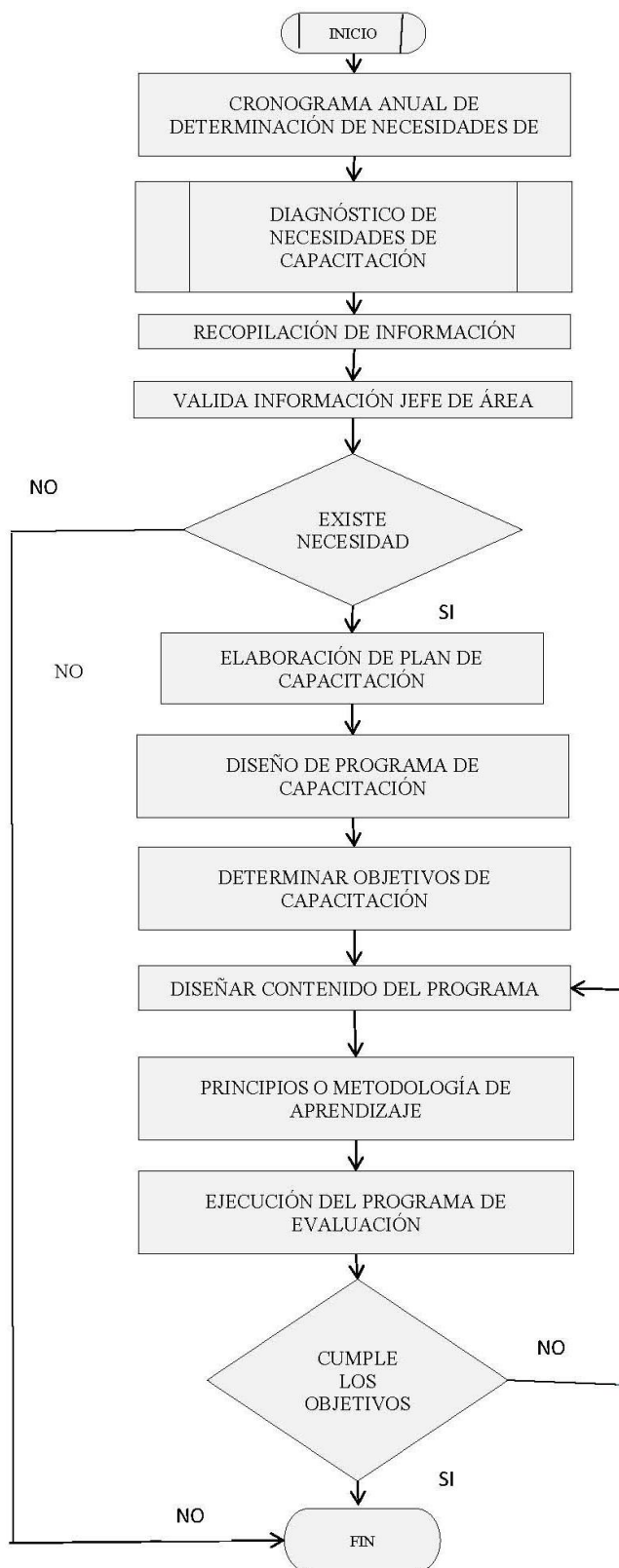
d. DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:Depende de cuánto se debe aprender, puede ser prolongado o intensivo.

e. RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN:Es necesario poner a cargo un funcionario de la compañía para que este al pendiente del desarrollo de la capacitación.

1. Se verificará el cumplimiento de los objetivos planteados y de ser alcanzados el proceso se dará por terminado, caso contrario se volverán a revisar los objetivos y se retomará el proceso.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
CAPACITACIÓN				

5. DIAGRAMA DE FLUJO





EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.

Procedimiento de RRHH No: PRH-001

Revisión
-1-Fecha
28 Febrero 2012

Realizado por:

Autorizado por:

Página
6**CAPACITACIÓN****6. FORMATOS**
Formato FRH-012**FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Este formato deberá ser diligenciado por el jefe de área con el apoyo, revisión y aprobación de la persona responsable de Recursos Humanos.

Le solicitamos ser muy preciso y meticuloso en el análisis de la información.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL EMPLEADO:	JEFE INMEDIATO:
ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA DE ELABORACIÓN:
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS:	

1.- Examine cada una de las funciones, tareas y requisitos, exigidos por el cargo, para determinar las brechas, cambios o ajustes que se hayan producido y que generen un cambio en los conocimientos, habilidades y otras características requeridas por el cargo.

NECESIDAD DETECTADA	CAPACITACIÓN SUGERIDA POR RECURSOS HUMANOS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.- Revisar la evaluación del desempeño de desempeño y de los resultados obtenidos determine los factores evaluados con baja puntuación o puntuación promedio, ¿Cuáles podrían ser mejorados por medio de programas de capacitación?


PUNTUACIÓN MARQUE CON UNA X BAJA PROMEDIO	FACTOR	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

3.-Determine si han existido cambios en el departamento o área o en la organización que ha afectado las actividades y tareas normales del colaborador.

CAMBIOS	SI	NO	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SUGERIDOS
Nueva Tecnología			
Ampliación de líneas de negocio			
Nuevos productos y/o servicios			
Incremento de producción			
Cambios en procesos y actividades			
Otros			


4.- Indique si existe alguna otra necesidad identificada

--

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 7
CAPACITACIÓN				

Formato FRH-013


FORMATO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	
FECHA:	
NOMBRE DEL EMPLEADO:	
DIRIGIDO A: (JEFE INMEDIATO):	
TEMA DE CAPACITACIÓN SOLICITADO:	
EXPONER BREVEMENTE LOS MOTIVOS:	EXPONER TEMAS A CONSIDERARSE:
COSTO:	BENEFICIO:
APORTE PARA LA CAPACITACIÓN:	
FIRMA EMPLEADO:	FIRMA JEFE INMEDIATO:
FIRMA GERENCIA GENERAL:	

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 8
CAPACITACIÓN				

Formato FRH-014

DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ENCUESTA AL PERSONAL	
Cargo:	
Fecha:	
1.- ¿En general como califica su estancia en el Pobrediablo Cía. Ltda.?	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXCELENTE	BUENA	MALA
2.-¿Considera que debe mejorar algo? ¿Y qué es?		
3.- ¿Considera usted que necesita mayor capacitación, que qué temas?		
4.- ¿Qué actividad de su cargo le cuesta más realizar y porqué?		
5.- Para brindar a los clientes un servicio óptimo ¿Qué considera que se debe hacer?		
6.- ¿Cómo considera usted que se puede mejorar la imagen de la empresa en relación a sus actividades?		
7.- Escriba tres aspectos positivos y negativos del Pobrediablo Cía. Ltda.:		
ASPECTOS POSITIVOS		
1.		
2.		
3.		
ASPECTOS NEGATIVOS		
1.		
2.		
3.		
8.- Escriba tres aspectos positivos y 3 aspectos negativos del cargo que desempeña:		
ASPECTOS POSITIVOS		
1.		
2.		
3.		
ASPECTOS NEGATIVOS		
1.		
2.		
3.		
9.- Considera que el ambiente de trabajo es:		
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	BUENA <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>
10.- Si usted fuera el Gerente de la empresa, ¿Qué haría para mejorar su departamento?		

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 9
CAPACITACIÓN				

Formato FRH-015

DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ENCUESTA PARA CLIENTE	
Cliente:	
Fecha:	
1.- ¿En general como califica el servicio que ha recibido en el Pobrediablo Cía. Ltda.?	
EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>

2.-¿Considera usted que debe mejorar algo? ¿Y qué es?
3.- El primer contacto con la empresa fue con:
4.- ¿El servicio que recibió por parte de éste fue:
EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
¿Porqué?
5.- ¿La calidad de los productos satisfacen sus requerimientos? SI/NO ¿Porqué?
6.- ¿Cómo considera el desempeño del mesero y/o cajero que le atendió?
EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
7.- ¿Cree usted que la persona que supervisa cumple con su labor? SI/NO ¿Porqué?
8.-¿En general recomendaría los servicios del Pobrediablo?
DEFINITIVAMENTE <input type="checkbox"/> LO PENSARÍA <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
9.- Si no recomienda los servicios ¿Por qué razón?



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Formatos

1. OBJETIVO:


Reglamentar la administración del sistema de evaluación del desempeño promoviendo el crecimiento y la efectiva participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos empresariales como individuales.

2. POLÍTICAS:

- Se evaluará anualmente el Desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Los jefes departamentales serán responsables de medir el Desempeño de los trabajadores bajo su dependencia, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.
- Todo trabajador tiene derecho a recibir retroalimentación sobre su desempeño durante y después del proceso de evaluación.

3. NORMAS:

- El empleado que obtuviere una puntuación deficiente durante el proceso, deberá someterse a seguimiento trimestral durante un año efectuado por su jefe inmediato, con el objetivo de mejorar su nivel de rendimiento en la empresa.
- Cumplido el año el empleado se presentará al nuevo proceso de evaluación y su puntuación no podrá ser menor a la media es decir 3, caso contrario será desvinculado de la empresa.


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				

- Recursos Humanos deberá elaborar los Planes de Desempeño individual, con el apoyo de cada Jefatura quienes velarán por su ejecución y cumplimiento.

4. PROCEDIMIENTO:

1. El departamento de Recursos Humanos establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones por cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
2. Se reunirá con los jefes departamentales y harán una breve descripción acerca de formato (formato No. 10 formato de evaluación) y su forma de aplicación.


3. Cada jefe se reunirá con sus subordinados de manera individual en las fechas pre-establecidas.
4. Revisará uno a uno los factores de evaluación y asignará la calificación pertinente explicando al evaluado simultáneamente los motivos de dicha puntuación, con el objetivo de que exista retroalimentación e interacción permanente durante el proceso.
5. Una vez concluida la evaluación el responsable de este proceso entregará el documento a Recursos Humanos.
6. Recursos Humanos se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o si se han detectado posibles necesidades de capacitación.
7. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual, Recursos Humanos establecerá un plan de mejoramiento o de desarrollo individual cuya ejecución y cumplimiento será apoyado por cada jefatura.
8. Para concluir con el proceso, se archivará toda la documentación correspondiente en el file de cada evaluado.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				

5. DIAGRAMA DE FLUJO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				

6. FORMATOS

Formato FRH-016

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL EVALUADO:	CARGO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:	CARGO:
FECHA DE EVALUACIÓN:	FECHA DE ÚLTIMA EVALUACIÓN:

- 1. INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR:** La persona encargada de realizar esta evaluación, se reunirá con el colaborador y revisará cada uno de los factores que se plantean a continuación, posteriormente deberá asignarles una puntuación en base a la definición de cada uno de los Grados de Valoración. Le pedimos que sea objetivo y que se concentre en el desempeño que tuvo su subalterno durante el último año.

NOTA: Recuerde y notifique al empleado que éste no es un instrumento restrictivo sino de retroalimentación, que implica y exige capacidad para autocrítica con el fin de mejorar su rendimiento en la empresa. Y del evaluador que sea un líder comprometido que esté al tanto de las tareas de su equipo y de cómo éstas son realizadas.

GRADOS DE VALORACIÓN		
5	EXCELENTE	Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedio del grupo.
4	MUY BUENO	Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio del grupo.
3	BUENO	Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo, porque cumple apropiadamente con sus funciones y objetivos.
2	INFERIOR	Cuando el empleado no alcanza los resultados que dista de los satisfactorios del grupo.
1	DEFICIENTE	Cuando el rendimiento y la conducta dista mucho del rendimiento del grupo.

FACTORES DE EVALUACIÓN

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: Son los factores que contribuyen a que los resultados presentados por el empleado tengan un orden lógico y aseguren el logro de los objetivos en el tiempo.					
	5	4	3	2	1
Conocimiento teórico y técnico: Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas académicamente con las funciones del cargo.					
Capacidad de análisis y aplicación: Capacidad de atender una situación desglosándola en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Utiliza efectivamente los conocimientos en situación prácticas.					
Forma de cumplir la función: Ejecuta y desarrolla las					

actividades, responsabilidades y funciones del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación					
--	--	--	--	--	--

RENDIMIENTO: Es el logro de los resultados utilizando los recursos y habilidades, buscando la mayor productividad tanto en el trabajo como en el área.					
	5	4	3	2	1
Volumen de trabajo: Entrega la cantidad de trabajo asignada de acuerdo a las necesidades y proyecciones que el cargo y el área lo requiere.					
Iniciativa y Recursividad: Trabaja proactivamente, generando ideas, creando opciones para salir adelante de las tareas que se le encomienda.					
Oportunidad: Cumple con los plazos establecidos para la entrega de los trabajos que se le han encomendado.					

RESPONSABILIDAD: Se concentra en las necesidades, prioridades y objetivos de la organización en respuesta a las exigencias laborales propias de su puesto de trabajo.					
	5	4	3	2	1
Exigencia personal: Predisposición de realizar el trabajo para alcanzar los objetivos fijados, demuestra afán de superación teniendo en cuenta las sugerencias de mejoramiento y capacitación.					
Compromiso Institucional: Demuestra sentido de pertenencia con la empresa y en particular con su visión y misión.					
Confidencialidad y Lealtad: Buen manejo y uso de la información y de los recursos con las exigencias del cargo.					

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad de distribuir adecuadamente los recursos de acuerdo a prioridades o necesidades que surgen en la empresa.					
	5	4	3	2	1
Establecimiento de Prioridades: Identifica y maneja oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo a su nivel de importancia.					
Trabajo en equipo y Relaciones Interpersonales: Propicia la integración de su grupo de trabajo en torno a programas y actividades de su área e interactúa con los miembros para el logro de los objetivos, dando un trato apropiado a sus superiores, compañeros, subordinados y clientes.					
Hábitos de Trabajo y Disciplina: Cumple con el horario establecido por la empresa. Es organizado en su puesto de trabajo, maneja adecuadamente la documentación, tiene cuidado en el manejo de los equipos y optimiza los recursos.					
FACTORES A MEJORAR		RECOMENDACIONES			
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:					
FIRMA DEL EVALUADOR:		FIRMA DEL EVALUADO:			

FECHA:	FECHA:
--------	--------

ESPACIO RESERVADO PARA RECURSOS HUMANOS		
Para conocer los resultados finales se deberá sumar todas las puntuaciones alcanzadas y dividir para 12, obteniendo así la puntuación promedio de evaluación del empleado.		
PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
5 4	SUPERIOR	El desempeño de las personas evaluadas es muy satisfactorio. Refleja su potencial de desarrollo y capacidad para asumir nuevas responsabilidades.
3 2	MEDIO	Presenta posibles limitaciones para asumir nuevas responsabilidades.
1	DEFICIENTE	La persona no tiene posibilidades de asumir nuevas responsabilidades y requiera acciones de mejoramiento.
SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO:		
FECHA DE RECEPCIÓN:		



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

MATRICES DE

CÁLCULO DE NÓMINA

ELABORACIÓN DEL ROL DE PAGOS DEL MES DE ENERO 2012.

1.- CÁLCULO DE HORAS EXTRAORDINARIAS, SUPLEMENTARIAS Y NOCTURNAS

INFORME DE DETALLE DE HORAS EXTRAS

MES: ENERO 2012

NOMBRE	CARGO	HORA SUPLEM.	HORA EXTRA ORDINARIAS	HORAS NOCTURNAS	OBSERVACION
PILLAJO JENNY	CONTADORA	11,34 HORAS	10,27HORAS	3.69 HORAS	REVISADO
TOALA SAMUEL	GUARDIA	45,72 HORAS			REVISADO
BRENCHER SAMUEL	JEFE DE COCINA	17,41 HORAS	14,51 HORAS		REVISADO
ITAS	AYUDANTE DE	2 HORAS			REVISADO

CARLOS	COCINA				
VILLALBA LOURDES	CAJERA MESERA	5,64 HORAS			REVISADO
APROBADO :	JEFE DE RR.HH.		FIRMA:		

INFORME DE VALORES A CANCELAR POR HORAS EXTRAS

MES: ENERO 2012

NOMBRE	CARGO	VALOR HORAS SUPLEM.	VALOR H. EXTRA ORDINARIAS	VALOR H. NOCTURNAS	OBSER- VACION
PILLAJO JENNY	CONTADORA	\$ 29,77	35,95	\$ 3,69	REVISADO
TOALA SAMUEL	GUARDIA	\$ 83,50			REVISADO
BRENCHE SAMUEL	JEFE DE COCINA	\$76,17	\$ 84,64		REVISADO
ITAS CARLOS	AYUDANTE DE COCINA	\$ 3,65			REVISADO
VILLALBA LOURDES	CAJERA MESERA	\$ 12.34			REVISADO

APROBADO:	JEFE DE RR.HH.		FIRMA:		
-----------	----------------	--	--------	--	--

2.- REVISION DE DOCUMENTOS

- a) Verificar en caso de inasistencia de personal su respectiva certificación aprobada por el departamento de recursos humanos.
- b) En caso de que la información no está correcta o sus respectivos anexos, se devuelve al departamento de Recursos Humanos para su debida corrección o justificación.
- c) Revisada toda la información y documentos se envía a contabilidad para su respectivo control y contabilización de los mismos.

3.- ELABORACION DE ROL DE PAGOS (Formato FRH-022)

- a) Ingresar al sistema todos los valores de pago como son:
 - a. Sueldo
 - b. Horas extras si las hay
 - c. Beneficios de Ley
 - d. Anticipos
 - e. Bonificaciones
 - f. Préstamo quirografario
 - g. Consumos
 - h. Anticipos
 - i. Descuento por atrasos
 - j. Otros, etc.
- b) Se imprime los roles de pago y se envía al departamento de tesorería para su respectiva transferencia a la cuenta de cada empleado.
- c) Se hace firmar al empleado y se archiva.

MATRICES DE CÁLCULOS DE HORAS SUPLEMENTARIAS, EXTRAORDINARIAS Y NOCTURNAS

NOMBRE	CARGO	SUELDO	COSTO HORA SUPLEM	COSTO HORA EXTRAORDIN.	COSTO HORA NOCTURNA
PILLAJO JENNY	CONTADORA	\$ 420,00	\$ 2,63	\$ 3,50	\$ 0,44
TOALA SAMUEL	GUARDIA	\$ 292,22	\$ 1,83	\$ 2,44	\$ 0,30
BRENCHER SAMUEL	JEFE DE COCINA	\$ 700,00	\$ 4,38	\$ 5,83	\$ 0,73
ITAS CARLOS	AYUDANTE DE COCINA	\$ 292,14	\$ 1,83	\$ 2,43	\$ 0,30
VILLALBA LOURDES	CAJERA MESERA	\$ 350,00	\$ 2,19	\$ 2,92	\$ 0,36

NOMBRE	CARGO	\$ HORAS SUPLEMENTAR.	\$ HORAS EXTRAORD.	\$ HORA NOCTURNA
PILLAJO JENNY	CONTADORA	\$ 29,77	\$ 35,95	\$ 3,69
TOALA SAMUEL	GUARDIA	\$ 83,50		
BRENCHER SAMUEL	JEFE DE COCINA	\$ 76,17	\$ 84,64	
ITAS CARLOS	AYUDANTE DE COCINA	\$ 3,65		
VILLALBA LOURDES	CAJERA MESERA	\$ 12,34		
SUMAN		\$ 205,43	\$ 120,59	\$ 3,69
ELABORADO POR:		APROBADO POR:		

Formato FRH-022**ROL DE PAGOS**

EL POBREDIABLO CIA. LTDA ROL DE PAGOS Nombre: Jenny Pillajo Cargo: Contadora Fecha: 31 de Enero del 2012 Sueldo: \$ 420.00			
DESCRIPCION	INGRESOS	EGRESOS	V/RECBIR
Sueldo Básico	\$ 420.00		
Horas extras	\$ 35.95		
Horas Extras	\$ 29,77		
Horas Nocturnas	\$ 3,69		
Fondo reserva			
Aporte personal		\$ 45,76	
Anticipo		\$150,00	
Préstamo Quirografario		\$ 37,74	
TOTAL	\$489,41	\$233,50	\$255,91



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DEL CARGO

5.3. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO



EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.

DESCRIPCIÓN

Es importante que todas las organizaciones cuenten con un Manual de Funciones, en el cual se identifiquen los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Este manual se complementa con la Descripción del Puesto del Cargo, es aquí donde se definen los requisitos que los ocupantes deberán cumplir.

Este documento fue realizado en el Pobrediablo, el mismo que será utilizado en los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Entrenamiento inicial y Capacitación, así como también para traslados, ascensos y reubicaciones.

ALCANCE

Todo el personal que labora en el Pobrediablo Cía. Ltda.

OBJETIVOS

Describir las responsabilidades, autoridades y perfiles, sucesiones de los trabajadores del Pobre Diablo.

CONTENIDO

- Persona Encargada de Recursos Humanos

TERMINOLOGÍA

Descripción de cargo.- Es el detalle de todas las actividades, deberes, responsabilidades y especificaciones de un cargo que ocupa una posición en el organigrama.

Descripción de perfiles.- Es la especificación de todos los requisitos que la persona debe cumplir para ocupar un determinado puesto de trabajo.

Nombre del cargo.- Es el nombre con el que se conoce al puesto. Sintetiza el tipo de trabajo que en él se ejecuta.

Función básica.- Es el resumen de las funciones del cargo.

Función específica.- Es la narración de cada una de las actividades y responsabilidades del cargo.

Planeación y organización.- Es la capacidad de organizar, ejecutar proyectos y actividades de manera que se optimicen resultados.

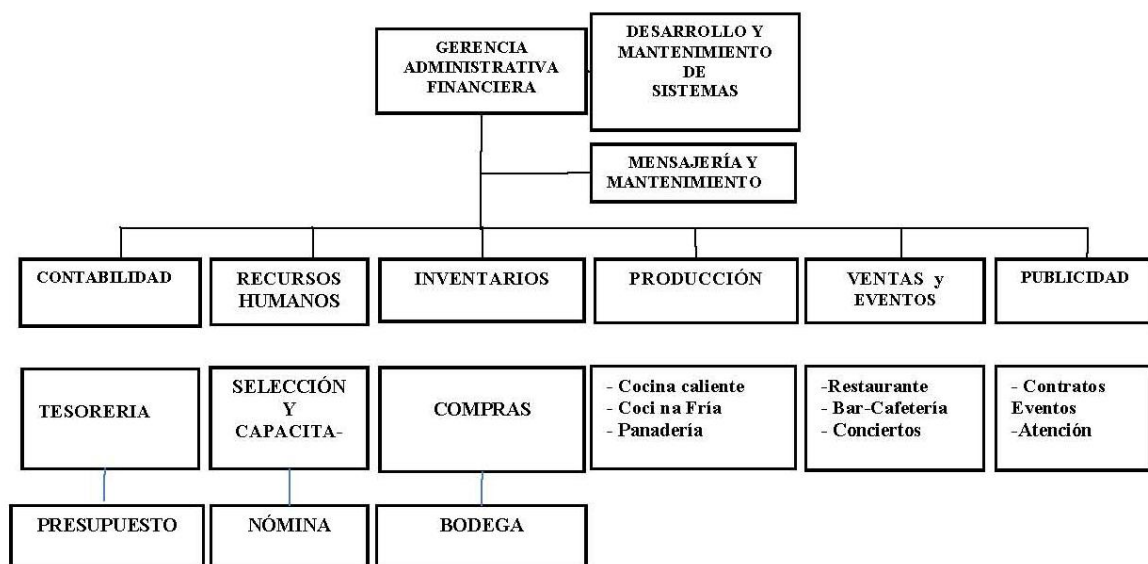
Liderazgo.- Es la capacidad de dirigir a una grupo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

Dirección de personal.- Lograr comprometer a los subalternos para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización.

Trabajo en equipo.- Trabajar coordinadamente con el resto de personas que integran un grupo de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos tanto departamentales como organizacionales.

Asertividad / firmeza.- Implica tomar decisiones duras pero necesarias, defender con firmeza las convicciones.

ORGANIGRAMA



FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:	Encargado de Recursos Humanos
Departamento o Área:	Administrativa
Reporta a: (cargo del Jefe Inmediato:	Gerencia Administrativa y Financiera
Supervisa a: (Cargo y No. De personas)	22 personas de todas las áreas del Pobrediablo.

FUNCIÓN BÁSICA (OBJETIVO DEL CARGO)

1. Manejar los procesos de recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Desarrollo de Personal.
2. Realizar pagos de nóminas y cumplimiento de obligaciones con instituciones de control.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Control de antecedentes individuales y archivos de cada uno de los empleados del Pobre Diablo.
2. Creaciones de perfiles técnicos y profesionales que el Pobre Diablo requiera para selección de candidatos.
3. Elaboración y cálculo de los roles de pago tanto generales como individuales de los empleados de la empresa.
4. Cumplimiento de la empresa en lo referente al pago de décimos, utilidades, fondos de reserva y demás beneficios sociales en favor de los empleados
5. Realización de distintas liquidaciones a empleados cuando la administración lo requiera.
6. Establecer las obligaciones empresariales en apego a lo que dictamina la Ley del Código de Trabajo.
7. Servir como ente asesor de la Gerencia en todo lo referente al manejo del recurso humano del Pobre Diablo.
8. Mantener un registro historial pormenorizado y detallado de cada empleado con la finalidad de mantener un archivo organizado y que éste sea de fácil acceso a la información requerida.
9. Control permanente sobre salidas, entradas de personal y autorizaciones de vacaciones en El Pobre Diablo.
10. Realizar a tiempo las declaraciones y pago de retenciones para con terceros (Impuesto a la

Renta, Retenciones por alimentos, etc.), éstas mantienen límite de tiempo y se generan como descuento a los empleados para con terceras instituciones o dependencias.

RELACIONES INTERPERSONALES

INTERNAS	CON QUIEN	MOTIVO
EXTERNAS	CON QUIEN	MOTIVO

CONDICIONES ESPECÍFICAS


ESPECIFICACIONES FÍSICA			ESPECIFICACIONES MENTALES			CONDICIONES DE TRABAJO		
B	M	A	B	M	A	B	M	A

EQUIVALENCIA

B	M	A
Bajo	Medio	Alto

APROBACIÓN

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 16
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO				

Formato FRH-003

PERFIL DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Encargado de Recursos Humanos
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo

REPORTA A:	Gerencia Administrativa y Financiera
SUPERVISA :	Todo el personal del Pobre Diablo

NIVEL ACADÉMICO REQUERIDO: Marque con una X el nivel:

Bachiller	
Estudios Universitarios	
Tecnólogo	X
Profesional	
Postgrado	
Maestría	

ÁREA DE ESTUDIOS REQUERIDO:

Administración – Recursos Humanos

EXPERIENCIA

AÑOS DE EXPERIENCIA					ÁREAS
NINGUNO	< 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 A 10 AÑOS	> 10 AÑOS	Administrativa De Personal
	X				

SEXO

FEMENINO	
MASCULINO	X

OTRAS ESPECIFICACIONES

CONOCIMIENTOS

Excel, Word, sistema de asignación de horarios en restaurantes de doble jornada, medios tiempos.

HABILIDADES

Excelentes relaciones humanas, personales, alto grado de responsabilidad y ética, dinámico, proactivo.

Habilidad para manejo de personal y solución de problemas y conflictos, ordenado, etc.

APROBACIÓN

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

5.4. PLAN DE IMPLEMENACIÓN DE POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD DEL CAPITAL HUMANO

La globalización y la transformación de las economías empresariales basadas en la competitividad y productividad de las organizaciones, es por esto que todas se encaminan al mejoramiento continuo para alcanzar competitividad, productividad y rentabilidad, lo que deriva en excelencia.

En la actualidad, lo más importante para una empresa rentable y eficiente es la “Satisfacción del Cliente, la Seguridad y Salud del Capital Humano, la Productividad y la Conservación del Medio Ambiente.

La empresa El PobrediabloCía. Ltda., consciente de la importancia de la prevención de riesgos laborales de sus colaboradores y del cumplimiento de lo establecido en la Ley Laboral ecuatoriana, solicitará la elaboración y aprobación del Reglamento Interno de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

Para la aprobación del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Ministerio de Relaciones Laborales pide los siguientes requerimientos:

1. Diagnóstico o examen inicial de Riesgos que refleja la realidad de cada uno de los puestos de trabajo **MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**, esto es identificación de riesgos mecánicos, operativos, de salud, de posibles accidentes, etc.
2. Plan integral de prevención de riesgos diseñados en base al diagnóstico o examen inicial de riesgos **REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD**, el cual debe ser aprobado en el Ministerio de Relaciones Laborales y tiene una vigencia de dos años.
3. Responsable de Prevención de Riesgos permanente, durante todos los turnos de labor del centro de trabajo, con formación acreditada ante el Ministerio de Relaciones Laborales, de conformidad con la tabla de competencia y cualificaciones.
4. Médico ocupacional de visita periódica, con formación acreditada ante el Ministerio de Relaciones Laborales, para la prevención de enfermedades profesionales y desarrollo del Programa de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores.

5. Delegado de Seguridad y Salud elegido por su compañeros trabajadores.

Una vez realizados los requerimientos iniciales se procede al desarrollo del manual y documentación del mismo. Existen 3 etapas en el desarrollo de este manual:

1. Conformación de la delegación, para lo cual se elabora una acta de elección y conformación aprobada de un delegado de los trabajadores y otro designado por la compañía, el mismo que debe tener un título de tercer nivel. Esta delegación debe registrarse en el Ministerio de Relaciones Laborales, ingresando con una carta, adjuntado el acta, las identificaciones personales y título profesional para el delegado designado por la compañía, copia del ruc, copia del nombramiento del representante legal y copias de cédula y papeleta de votación.
2. Elaboración del Reglamento de SST.- Este manual contendrá la matriz de riesgos asociada a la empresa, las normas de seguridad y salud, controles operacionales, protección de maquinarias, especificación del equipo de protección y ropa de trabajo adecuados, horarios de trabajo adecuados que no vayan en contra de la legislación vigente ecuatoriana y la salud de los trabajadores.
3. Aprobación del Reglamento en el Ministerio de Relaciones Laborales.

CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES

Luego de desarrollado el presente sistema, es posible determinar que el área de recursos humanos no tiene descripciones de políticas y manuales de procedimientos de los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del personal y pago de nómina, a continuación se listan las siguientes conclusiones:

- En cuanto de la declaración de la misión, visión, valores.

La filosofía empresarial debe ser la guía de acción que orienta a la empresa a dónde quiere ir, qué es lo que tiene que hacer y cómo tiene que hacer, bajo que

conceptos de transparencia, empatía y seguridad.

La misión es un enunciado claro y conciso que debe describir la razón de ser de la entidad, debe contemplar la actividad principal de la empresa, las necesidades que pretende satisfacer, a quienes están dirigidos los servicios y productos como los elementos diferenciadores que le permitirán cumplir con dicho propósito.

La visión es la máxima aspiración de una empresa, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar a largo plazo, maximizando el uso de sus recursos, describe el norte organizacional que pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.

La reformulación de la misión, visión y la declaración de los valores corporativos, orientarán a la compañía para afirmar su filosofía empresarial y la definición de objetivos y estrategias.

- En cuanto a Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos

Las gráficas de los flujos de procesos y la descripción de los mismos, y sobre todo que estos se encuentren documentados y sean entregados al personal evitará la pérdida de tiempo del capital humano y de los recursos materiales y financieros; con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.

- En cuanto al Reclutamiento y Selección del Personal

Es posible afirmar que el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección disminuirá los costos de reclutamiento, porque se utilizarán medios de reclutamiento organizados y al tiempo disminuirá el tiempo que se venía invirtiendo.

- En cuanto a la Inducción del Personal.

Una adecuada inducción del personal que empiece en las entrevistas preliminares y una vez seleccionado el personal la integración a la empresa, el primer día de trabajo se debe empezar con explicaciones de asuntos organizacionales que implica comunicación de la misión, visión, los objetivos generales, servicios ofrecidos, distribución física, los beneficios económicos ofrecidos, presentación

con sus superiores y compañeros de trabajo, uso de uniforme, responsabilidades básicas, objetivos específicos del puesto, metas a conseguir, se debe entregar un manual de orientación.

Por último se procede a la presentación formal con todo el personal, la asignación de un supervisor como tutor, presentación con su grupo de trabajo asignando la responsabilidad a sus compañeros de trabajo la labor de integrar al nuevo empleado.

- En cuanto a la Capacitación

Una vez que la empresa cumpla con los planes de capacitación sugeridos, podrá motivar al personal en sus antiguos puestos de trabajo y al nuevo personal darles una mejor guía para que empiecen con buenas bases el desempeño de su nuevo puesto de trabajo.

El personal que tiene satisfechas sus necesidades, se encuentra motivado, cuenta con un clima organizacional saludable y con capacitación permanente, aumenta la efectividad personal.

La perspectiva de formación y crecimiento permitirá a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera.

Para empezar planes de capacitación, la empresa debe considerar lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficiencia y productividad de los procesos. Ejemplos: capacidad de innovación, organización del aprendizaje, implicación personal, contratación de jóvenes talentos, etc.

- En cuanto a la Aplicación de Niifs por primera vez

Con la capacitación que recibió el personal de contabilidad respecto a la Niff para Pymes sobre la sección 28 Beneficio a los Empleados, se procedió a elaborar una matriz con los cálculos de las provisiones por desahucio, jubilación patronal para el caso de los trabajadores mayor a 10 años, y el cálculo del impuesto diferido que se debe registrar contablemente.

- En cuanto al Presupuesto de Nómina

Con la planificación del presupuesto de nómina y la elaboración de matrices de cálculos propuestos, la empresa podrá planificar el flujo de efectivo para el pago que realizará en el año 2012 por remuneraciones al personal tanto administrativo y de ventas, como al personal de cocina.

- En cuanto a los tipos de contratos a realizarse

Los modelos de contratos que se sugieren como son los Contratos a Tiempo Parcial y los Contratos a Plazo Fijo, podrán realizarse y hacerles firmar a los trabajadores a partir del tercer día de trabajo y hacer las respectivas afiliaciones al IESS.

- En cuanto a la contratación de extranjeros

La empresa tiene como política realizar la contratación de personal extranjero que generalmente no cuenta con los papeles en regla para poder trabajar en el país, por lo tanto no se puede cumplir con las normas tributarias vigentes.

- En cuanto al pago de beneficios sociales, actas de finiquito, sellar contratos, ingresar Manuales de Seguridad y otros en el Ministerio de Trabajo.

Con el trabajo de investigación realizado se determinó que la empresa tiene muchos atrasos y presentaciones de obligaciones fuera del período permitido por cuanto no existe una persona de recursos humanos, que está haciéndoles firmar contratos, planillas de décimos, documentos del IESS y del Ministerio de Trabajo.

6.2. RECOMENDACIONES

- Reflexionar sobre la consecución de cambiar la visión, o más frecuentemente la misión para adaptarse a las previsibles oportunidades y/o amenazas del mercado. Así a veces, se decide incorporar un nuevo producto, ampliar o reducir la gama de clientes, incrementar o reducir la velocidad de crecimiento, etc. Al mismo tiempo establecer los valores corporativos que se practicarán en la empresa el PobrediabloCía. Ltda.

- Se sugiere que se contrate a la persona que se encargue del departamento de Recursos Humanos, desarrolle los manuales de políticas, normas y procedimientos, y de forma ordenada, realice los procesos de reclutamiento y selección, inducción adecuados y haga un seguimiento de estos procesos, una revisión y evaluación periódica de los mismos para siempre estén al día las carpetas de personal, se realicen los contratos correspondientes y el respectivo aviso de entrada o salida al IESS, registro de novedades y todo lo referente a procedimientos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En cuanto al personal extranjero antes de la contratación les guíe sobre los trámites que deberán realizar antes de poder ingresar la solicitud de empleo en la empresa.
- Mantener una base de datos de las carpetas presentadas a procesos de selección, la misma que debe ser “limpiada” anualmente.
- Antes de empezar cualquier proceso de reclutamiento y selección, se informe al personal involucrado de la empresa, pero sobre todo a quienes estarán encargadas de la recepción de las carpetas, sobre algunos detalles del proceso como el nombre del cargo vacante, la fuente de reclutamiento, el tiempo que durará el proceso y alguna otra información importante que pueda ser solicitada por el candidato.
- Se recomienda que pasado el año, desde el momento que ingresan las solicitudes de empleo, sean dadas de baja; es por eso que es sumamente necesario tenerlas en orden y ser revisadas periódicamente para evitar aumentar costos a los procesos de selección.
- La empresa debe invertir el tiempo necesario en el proceso de inducción al personal nuevo que ingresa a la empresa para que tenga el conocimiento de la organización, sus reglas, objetivos, sus tareas y sobre todo nombrarle un supervisor que lo entrene sus primeros días de trabajo.
- Implantar el Plan de Capacitación para aumentar las ventas y tener un personal más capacitado.


- Asignar el 4% del total de la nómina para capacitación del personal.
- Realizar evaluación de las capacitaciones y un plan de remuneraciones.
- Realizar un cronograma de pagos de las obligaciones sociales y tributarias que permita realizar oportunamente los desembolsos, evitando incurrir en el pago de multas e intereses.
- Capacitar por los menos durante los años 2012 y 2013 al personal contable en relación a la aplicación de las Niif para Pymes en cuanto a la normativa internacional y a la legislación ecuatoriana para garantizar que los procesos se estén aplicando correctamente las normas.

Considerando que el trabajo de investigación de la tesis Desarrollo de un Sistema Administrativo y Financiero de Recursos Humanos para ser aplicado a la empresa El Pobre Diablo Café, Pobrediablo Cía. Ltda. constituye un instrumento administrativo y financiera muy valioso para el normal funcionamiento de la empresa EL POBREDIABLO CIA. LTDA. y el cumplimiento de las metas y objetivos de la de la institución, me permito recomendar la implementación del contenido de la tesis.



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

ANEXOS

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
INDUCCIÓN				

ANEXO No. ARH-001

MANUAL DE INDUCCIÓN

El Pobre Diablo, Bar Restaurante, Jazz y música en vivo, Quito-Ecuador



1. INTRODUCCIÓN

Le damos la más cordial bienvenida y le invitamos a formar parte de esta gran familia. Es para nosotros una satisfacción el saber que al trabajar en equipo, contribuimos al logro de los objetivos tanto de la organización como los del personal que la integra.

Este manual contiene información necesaria para orientarle y brindarle una mayor comprensión de la historia de la empresa, sus principios, valores y normas en general.

Es importante que tanto usted como la organización, tengan claridad sobre las obligaciones, servicios y derechos que usted tiene como trabajador, es por esto que le recomendamos consultar este manual y si tiene alguna inquietud, siéntase con total confianza de recurrir a su jefe inmediato o al Departamento de Recursos Humanos.

Deseamos que este documento le sea de mucha utilidad y esperamos que tenga éxito dentro de nuestra organización.

2. RESEÑA HISTÓRICA, CONSTITUCIÓN

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Pobre Diablo tiene su historia desde el año 1990, fue fundado con la intención de ser un importante promotor cultural al calor de un café bar.

Durante sus 9 primeros años ocupa un pequeño local en la Santa María y Rábida (La Mariscal). En Agosto del año 2000 inaugura su nuevo local ubicado en la Floresta. Este nuevo espacio permite la creación de importantes áreas dedicadas a Galería de Arte, Oficinas de Producción y Escenario.

En su nueva etapa El Pobre Diablo profesionaliza su gestión cultural y crea una división dedicada íntegramente al desarrollo de eventos, conciertos de música y exposiciones.

El Pobre Diablo ha sido promotor y generador de cultura, por donde han pasado artistas de renombre de todas partes del mundo.

2.2. CONSTITUCIÓN



Desde sus inicios en 1990, El Pobre Diablo ha estado liderado por sus socios: Pepe Aviles,

3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

MISIÓN

Empresa líder que brinda a la comunidad, entretenimientos artísticos al calor de un café-bar-restaurant, en un espacio dinámico, creativo y con profesionalismo en su servicio.

VISIÓN

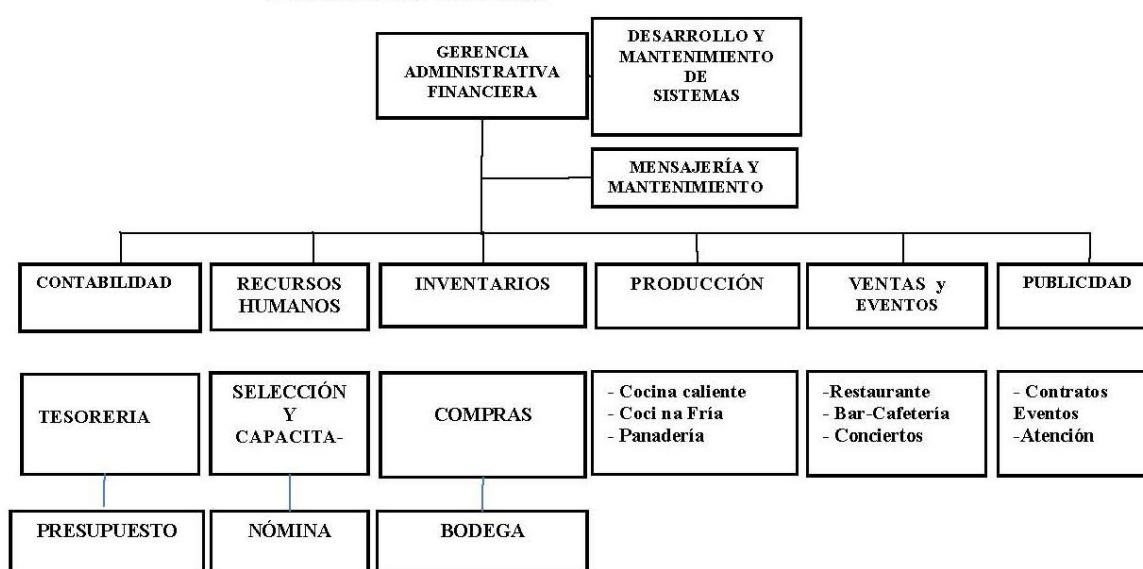
Mantener el liderazgo en el mercado artístico con un crecimiento en ventas del 25% hasta el año 2014, con calidad de servicio, mejoramiento continuo y flexibilidad para adaptarse a la demanda de sus clientes, disponiendo de recursos capacitados, motivados y comprometidos.

VALORES CORPORATIVOS

Ética, Compromiso, Calidad, Talento Humano, Competitividad, Productividad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La empresa cuenta actualmente con 23 personas: 2 Directivos, 1 Gerencia General, 4 Administrativos, 9 Servicio y 7 en el área de Cocina.



4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1. Platos a la carta de la: Cafetería, Bar, Restaurante

LA CARTA

Entradas
Habas con choclo y queso

Humita con queso Tortillas de maíz* Empanadas de morocho* Empanadas de verde con queso* Empanadas de verde con carne* Empanadas de viento* * vienen 4 por porción	
Ensaladas	
Ensalada tradicional Lechuga, tomates, aceitunas, cebolla perla y palmito Ensalada especial Lechugas crespas, jamón serrano, queso mozzarella, aceitunas, champiñones frescos y alcachofas Tomate, albahaca y queso (Capresse) Ensalada Pobre Diablo Palmitos, tomates, lechugas, aceitunas, queso mozzarella y pollo.	
Sopas	
Locro de papas con aguacate y queso Consomé de pollo Crema de aguacate Sopa del menú	
Picadas	
Papas con salsa de queso Yucas fritas con salsa de queso Tabla de quesos y jamón Tabla Especial de queso y jamones Tabla mixta: carne, chorizo y pollo Mote con chicharrón Porción de chulpi y chocho Porciones extras	 <p>Tabla especial de quesos y jamones queso de cabra, Camembert, Mozzarella y de alhaca, jamón serrano y aceitunas.</p> <p>\$ 7.50</p>
Nuestros platos	
Encocado de pescado acompañado de arroz blanco y bolones de verde Seco de chivo arroz amarillo, maduro, aguacate y papa cocida Llapingachos con chorizo, aguacate y huevo frito	
Platos fuertes	

<p>Lomo al grill Lomo de 240 grs. con papas doradas y ensalada de la casa</p> <p>Lomo en salsa de mostaza y brandy Lomo de 240 grs. con ensalada de la casa y puré de papas</p> <p>Bife de chorizo al grill 250 grs, de bife, con papas doradas y ensalada de la casa</p> <p>Corvina en salsa de hierbas y vino blanco 220gr. de corvina, en salsa de romero, tomillo y estragón</p> <p>Pollo del Pobre enrollado con: jamón, palmitos, aceitunas y albahaca ensalada de espinaca, pimienta morrón y papas doradas</p> <p>Pollo al vino blanco con choclo salteado y papas fritas</p> <p>Pasta Primavera alcachofas, hongos, zucchini en aceite de oliva</p> <p>Chuleta ahumada con ensalada de apio y manzana en salsa de yogurt y mostaza con puré de papa</p>
Sánduches
<p>Tradicional de pollo desmenuzado en pan de molde</p> <p>Filete de pollo a la plancha*</p> <p>Lomo fino con queso*</p> <p>Mixto</p> <p>De queso o jamón todos acompañados con papas fritas o ensalada fresca. * en pan baguette</p>
Postres
<p>Merengón de guanábana</p> <p>Ensalada de frutas acompañada con yogurt natural, granola y miel de abeja</p> <p>Helado (CORFU) de tres sabores, viene en copa acompañado de frutillas y crema</p> <p>Higos con queso</p> <p>Torta del día</p> <p>Torta de maqueño</p> <p>Torta de chocolate</p> <p>Cheesecake</p> <p>Torta de manjar y nuez</p>
Cafés y jugos

Café expreso
Café pasado
Café pintado
Café en leche
Capuccino
Carajillo
Café con amaretto
Irishcoffee
Chocolate caliente
con crema y queso fresco
Aguas aromáticas
Té
Té importado
Agua mineral sin gas
Agua mineral con gas
Cola
Batidos de fruta
Jugos de fruta natural
Limonada
Limonada jarra

LA BARRA

Especialidades
Canelazo Vino Hervido Caipiriña (cachaça) Caipiroska (vodka) Mojito Jarra de Canelazo Jarra de Vino Hervido
Cocteles
Margarita Piña Colada Tequila Sunrise Bloody Mary Pisco Sour Martini Padrino Cucaracha Cóctel a elección
Tragos
Ron Pura Sangre Centenario Añejo Ron Abuelo Añejo Ron Havana 5 años Ron Havana 7 años Whisky J&B 8 años Whisky Old Parr 12 años

WhiskySomethingSpecial 8 años
Whisky Chivas Regal 12 años
Whisky Johnny Rojo 6 años
Whisky Johnny Negro 12 años
WhiskyBallantine's 8 años
WhiskyBallantine's 12 años
WhiskySomethingSpecial 8 años
Bourbon Jack Daniels
Vodka Smirnoff
Vodka Absolut
Vodka Finlandia
GinBeefeater
Aguardiente
Aguardiente especial
Tequila charro blanco
Tequila charro dorado

Vinos

España
Marqués de Riscal Tempranillo
Marqués de Riscal Rueda
Chile
Cono Sur Cabernet Sauvignon
Cono Sur Merlot
Cono Sur SauvignonBlanc
CanepaClassico Cabernet sauvignon
CanepaFinisimoSauvignonBlanc
Casillero del Diablo Cabernet Sauvignon
Casillero del Diablo Merlot
Casillero del Diablo Chardonnay
Casillero del Diablo SauvignonBlanc
Tarapacá Cabernet Sauvignon
Tarapacá SauvignonBlanc
Gran Tarapacá CaberbetSauvignon
Gran Tarapacá SauvignonBlanc
Undurraga Lazo Merlot
Undurraga Lazo Cabernet Sauvignon
Undurraga Lazo SauvignonBlanc
Undurraga Reserva Cabernet Sauvignon
Undurraga Reserva Merlot
Undurraga Reserva SauvignonBlanc
Argentina
Trapiche Cabernet Sauvignon
Trapiche Malbec
Trapiche CaberbetSauvignon Roble
Trapiche Malbec Roble
Navarro Correas Cabernet Sauvignon
Navarro Correas Cabernet Merlot Malbec (Blend)
Navarro Correas Malbec

Cointreau
Baileys
Jerez TíoPepe
Amaretto
Kahlúa
Brandy
Brandy Lepanto
Cognac Courvoisier
ChinchónSeco
ChinchónDulce

Cerveza y cigarrillos

Smirnoff Ice
Cerveza Club
Cerveza Pilsener
Cerveza Importada
Heineken
Corona
Cigarrillos 1/2 cajetilla
Cigarrillos cajetilla
Cigarros

4.2. Menú diario

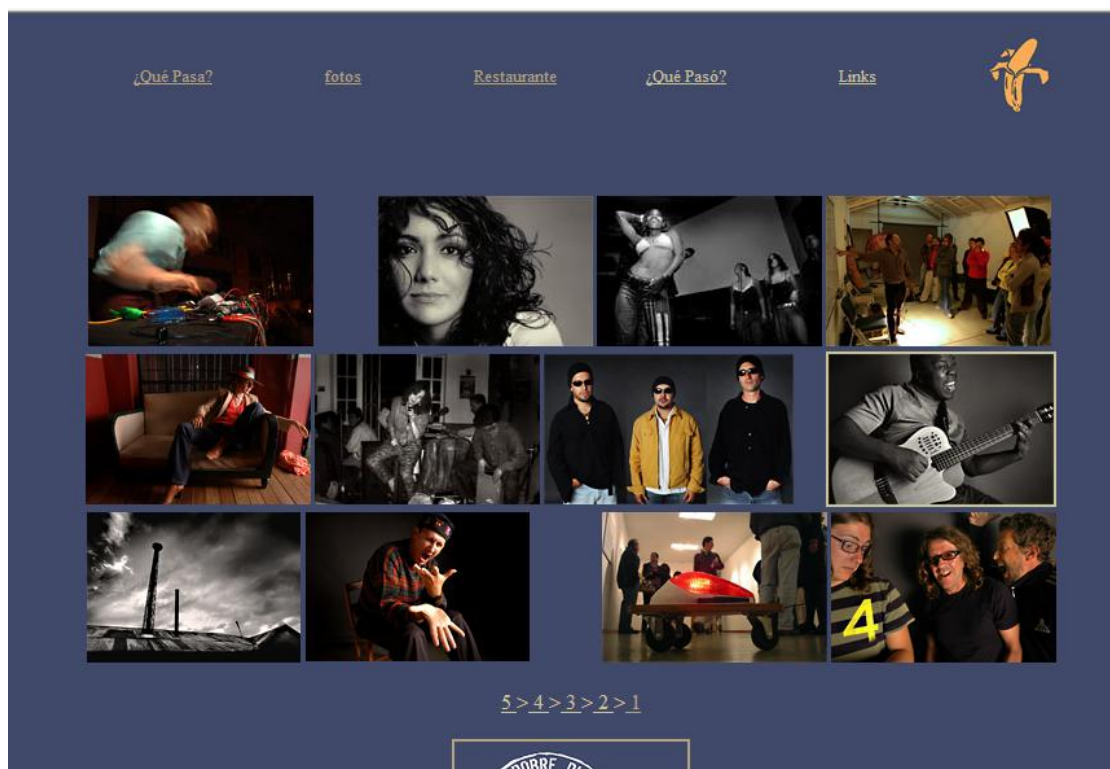


Menú de la semana del 5 de marzo al 9 de marzo del 2012

Lunes 5	Martes 6	Miércoles 7	Jueves 8	Viernes 9
Sopa de aji de carne	Menestrón italiano	Sopa de arroz de cebada	Crema de lenteja	Locro de espinaca
Pollo salteado con verduras	Pollo en salsa de queso	Salón en salsa de hongos	Lasaña de carne	Pescado en hoja de achira
Arroz	Papas al vapor	Muchin de yuca	Pan con ajo	Arroz con curry
Radiquio, brotes de alfalfa, lechuga	Pepinillo, tomate, espinaca	Palmito, rúcula, aceitunas	Vainita, aguacate, perla	Zanahoria, perla, tomate
Torta de naranja	Strudel de frutilla	Pancake de chocolate	Mousse de manzana y kiwi	Tres leches
Jugo de tamarindo	Jugo de melón	Jugo de piña	Jugo de naranjilla	Jugo de maracuyá



4.3. Eventos Artísticos: Shows en vivo, Exposiciones culturales, fotográficas, cuadros, moda, etc.



5. BENEFICIO A LOS EMPLEADOS

5.1. FECHAS DE PAGO

Los pagos se realiza de forma mensual, hasta el cinco de cada mes, los sueldos se acreditan directamente en la cuenta personal del banco establecido para el concepto sueldos.

5.2. HORAS EXTRAS

Todos los cargos en general tienen derecho al pago de horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas, según lo dispuesto en la Legislación Laboral Ecuatoriana, exceptuando las posiciones o cargos que en la empresa ejerzan funciones de confianza y dirección según lo dispuesto en el Art. 58 del Código de Trabajo. Se considerará como horas extras de trabajo realizado a partir de las 18h00. Según dice la ley el 100% es si es en feriados, fines de semana o día de descanso obligatorio y si termina el turno de 8 horas continúa laborando en jornada de 24h00 a 06h00. El valor por hora se calcula dividiendo el sueldo para las horas del mes y por el número de horas trabajadas.

5.3. SEGURIDAD SOCIAL

El nuevo empleado será afiliado al IESS desde el primer día de labores de la empresa.

Se descontará del sueldo de cada empleado el valor correspondiente al pago del 9.35% del aporte personal al IESS. Y se descontará el impuesto a la renta en los casos que apliquen, según la base imponible establecida.

5.4. HORARIO DE TRABAJO

La empresa atiende al público de lunes a sábado de 12h00 a 2h00. El horario establecido para el personal dependiendo del horario diurno y nocturno son: 8h00 a 16h00, 10h00 a 16h00, 18h00 a 2h00, 17h00 a 01h00, 20h00 a 24h00.

5.5. JORNADA DE DESCANSO

La Legislación Laboral Ecuatoriana establece que las jornadas de trabajo no deberán exceder de cinco días en la semana, o sea cuarenta horas semanales. El local atiende 6 días a la semana por lo tanto se establece dos días de descanso en forma aleatoria. El descanso semanal obligatorio es de dos días consecutivos. Los días establecidos como descanso obligatorio son: 1 de enero, Viernes santo, 1 de mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 de noviembre, 3 de noviembre, 25 de diciembre.

5.6. VACACIONES ANUALES

Según el Código de Trabajo Ecuatoriano, los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso incluyendo los días no laborables. Los empleados quienes han permanecido en la empresa por más de cinco años, tendrán derecho a gozar de un día más de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El pago de las vacaciones se hará computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el empleado durante un año completo de trabajo, considerando lo pagado al trabajador por horas extraordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período.

En el caso de que el empleado fuera separado de la empresa sin haber gozado de vacaciones tendrá derecho a percibir la parte proporcional al tiempo de servicio.

Para hacer uso de este derecho irrenunciable, se deberá primeramente acordar las fechas con el jefe inmediato, posteriormente se deberá pedir a Recursos Humanos el formato correspondiente que será diligenciado por el colaborador y poseerá la firma de autorización de la jefatura y de la persona encargada de Recursos Humanos.

Permisos y Licencias.- Nos regimos a lo establecido en el código de trabajo en la ley de seguridad social, en lo concerniente a los permisos por enfermedad, éstos deberán estar debidamente justificados por medio de un certificado médico firmado y sellado por un facultativo del IESS. En el caso de permisos personales se solicitarán con 48 horas de anticipación por escrito y no serán remunerados.

Sanciones y ausencias injustificadas.- Dependiendo de la gravedad de la falta, se procederá a realizar una amonestación verbal y en el caso de reincidencia la amonestación será por escrito con copia al personal y en casos requeridos se enviará una copia del Ministerio de Relaciones Laborales, tomando en cuenta que con tres amonestaciones consecutivas se podrá proceder al trámite de visto bueno.

6. USO DE UNIFORMES

El personal de servicio utilizará camiseta, buzo o chompa negra y el cabello recogido.

El personal de cocina: gorro, guantes, botas, delantal, pantalón y camiseta que la empresa les proporciona.

7. PRESENTACIÓN CON SUS COMPAÑEROS Y RECORRIDO POR LA ORGANIZACIÓN

Un representante del departamento de recursos humanos será el encargado de realizar las siguientes actividades de preferencia en su primer día de trabajo:

Recorrido por las diferentes áreas de la empresa


Presentación a los miembros del equipo de trabajo y personas relacionadas con su gestión.

Presentación a los subalternos (si fuera el caso).



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

PAGO DE NÓMINA

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
PAGO DE NOMINA				

ANEXO No. ARH-002


1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Diagrama de Flujo
6. Formato

2. OBJETIVO:

- Cumplir con leyes del Código Laboral
- Cumplir con leyes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Elaborar el rol de pagos

3. POLÍTICAS:

- La persona que ingresa a trabajar en la institución, para que sea registrada en la planilla de nómina tendrá todos los documentos en orden (hoja de vida, recomendaciones, titulo de la especialidad a aplicar), haber firmado el contrato de trabajo, todos los documentos debidamente entregados y registrados en el departamento de Recursos Humanos,
- Las persona que labore para la institución desde el primer día de trabajo ingresa a nómina con sus respectivos beneficios que la ley exige como son:
 - Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.)
 - Legalización del Contrato en el Ministerio de Trabajo.
 - Pago de vacaciones al cumplir un año de trabajo.
 - Pago de Fondo de reservas a partir del segundo año de haber trabajado para la institución.
- Las horas extras realizadas por los empleados de la empresa son autorizadas por el jefe de cada área de acuerdo a la necesidad del servicio.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
PAGO DE NÓMINA				

- Recursos Humanos liquidará mensualmente los valores correspondientes a ingresos (sueldo, horas extras, horas nocturnas, fondo de reserva, bonos si hubieren) y las deducciones que tengan lugar de conformidad con la ley (aporte personal, anticipos, préstamos, consumos, atrasos, multas, etc.), el pago se realizará hasta el día cinco de cada mes; los valores por Décimos tercero se efectúa hasta el 24 de diciembre según la ley, pero en la institución se cancelará el 15 de diciembre y Décimo cuarto sueldo se realiza hasta el 15 de Agosto según la ley.

4. NORMAS


- Afiliación al IESS desde el primer día de labores.
- Registro de la decimotercera, decimocuarto y utilidades por internet en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales www.mrl.gob.ec.
- Sellar las planillas de los beneficios sociales en las fechas establecidas.
- Cancelar los roles de pagos dentro de los cinco primeros días del mes, entregar una copia al empleado.

5. PROCEDIMIENTOS

4.1. Determinación de cumplimiento a la ley del Código de Trabajo

Para determinar el cumplimiento de las obligaciones en base a la Ley del Código de Trabajo, es preciso detallar las obligaciones que se debe mantener con los empleados, las mismas se detallan de la siguiente manera:

- DÉCIMO TERCER SUELDO, DÉCIMO CUARTO SUELDO
- UTILIDADES
- FONDOS DE RESERVA


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 3
PAGO DE NÓMINA				

- VACACIONES
- ACTAS DE FINIQUITO
- LEGALIZAR CONTRATOS DE TRABAJO

4.1.1. Décimo tercer sueldo.- Es considerado como una remuneración adicional a que tienen derecho los empleados y trabajadores de los sectores público y privado, a recibir de sus respectivos empleadores patronos, una suma equivalente a la doceava parte de las remuneraciones totales percibidas durante el año calendario. Se debe indicar que REMUNERACION es todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicio o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios a destajo, comisiones, participación de beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuando lo asuma (el empleador, o cualquiera otra retribución que tenga el carácter normal en la empresa, industria o servicio).

Valores que intervienen en el cálculo.- Para el cálculo de la decimotercera remuneración a que tiene derecho el trabajador, sumarán los valores recibidos durante el año calendario que corre del 1° de Diciembre del año anterior al 30 de Noviembre del año posterior, por los siguientes conceptos: remuneración sectorial unificada, horas extraordinarias, suplementarias, nocturnas destajo, comisiones en ventas, bonificaciones y gratificaciones en rendimiento productivo, participación en beneficios, derecho de usufructo, premios e incentivos, habitación, subsidios de carácter normal y permanentes, bonos y aporte personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador patrono.

Periodo de cómputo y fecha de pago.- La decimotercera remuneración se computa el periodo comprendido entre el 1° de diciembre del año anterior al 30 de Noviembre del año posterior o año en curso en que se paga y debe satisfacer o pagarse como tope máximo hasta el 24 de Diciembre de cada año hasta las 12 de la noche. Los roles de pago de la decimotercera remuneración realizado a los trabajadores deben satisfacerse en los formatos que habitualmente proporciona la Dirección General del Trabajo, y registrase en esa misma dependencia según el cronograma expedido por el Ministerio de Relaciones laborales.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 4
PAGO DE NÓMINA				


4.1.2. Décimo Cuarto Sueldo.- El cálculo de la decimocuarta remuneración será equivalente a un salario básico unificado para los trabajadores en general. Si un trabajador no hubiese laborado el año completo, sea porque su ingreso al trabajo fue después del tiempo inicial de cómputo o saliere o fuere separado de su trabajo antes del 31 de Julio en el caso de la Sierra y Oriente y fin de Febrero para la región Costa e Insular o fecha final de cómputo, recibirá parte proporcional en función del tiempo trabajado al momento del retiro o separación.

Fecha de pago.- La decimocuarta remuneración será pagada hasta el 15 de Marzo en las regiones Costa e insular y hasta el 15 de Agosto en las regiones Sierra y oriente.

4.1.3. Utilidades.- El empleador o empresa reconocerán en beneficio de sus trabajadores el quince (15%) por ciento de las utilidades líquidas, el porcentaje se distribuirá así: El 10% se dividirá para los trabajadores de la empresa en función al tiempo laborado y el 5% para las cargas familiares los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares y al tiempo laborado, las cargas son el cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Legalización de la Décimo Tercera y Décima Cuarta Remuneración y Utilidades en Línea.- El Ministerio de Relaciones Laborales implementó el nuevo sistema de Legalización del Informe Empresarial sobre Decimotercera y Decimocuarta Remuneración en línea, para lo cual las “Empresas, Establecimientos Comerciales, Personas Naturales e Instituciones de Carácter Social”, deben realizar los siguientes pasos:


1. Compre el formulario, en cualquiera de las dependencias Provinciales del Ministerio de Relaciones Laborales a nivel nacional. (los empleadores domésticos deben solicitar un número especial para el cumplimiento de esta obligación, no necesitan comprar formulario).
2. Ingrese a la página web www.mrl.gob.ec. e ingrese al link “Generar Registros de Salarios en Línea” dentro del Viceministerio de Trabajo y Empleo.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 5
PAGO DE NÓMINA				

3. Una vez concluido el ingreso de la información, deberá imprimir “El Informe Individual Sobre la Decimotercera, Decimocuarta Remuneración o Utilidades”. En este documento deberán firmar los trabajadores que han recibido la decimotercera o decimocuarta remuneración en pago directo. La última hoja de este informe desplegará un resumen total de pagos realizados a los trabajadores, la misma que deberá estar firmada por el representante legal, declarando la veracidad del mismo.
4. Para finalizar el registro y legalizar el Informe Empresarial de Decimotercera, Decimocuarta Remuneración o Utilidades debe entregar toda la documentación (copia del ruc, copia de los nombramientos de los representantes legales cuyas fechas de vigencia del nombramiento comprenda el período que se está declarando y copias de las cédulas de identidad y papeletas de votación) en el MRL.
5. La presentación de la documentación se realizará de acuerdo al cronograma que fija el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo al noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Cédula de Ciudadanía del Empleador.
6. Si se cancela acreditando a la cuenta del trabajador, se presentará la Certificación de la transferencia bancaria que incluya el valor acreditado y nombre del trabajador, con la firma y sello de responsabilidad de la empresa.

4.1.5. Fondos de Reserva.- Todo empleador de carácter privado o público, tiene la obligación de depositar en el IESS los Fondos de Reserva cuando el trabajador solicite la acumulación de fondos de reserva en el IESS, caso contrario pagar en el rol de pagos, a cada uno de los trabajadores que estén a su cargo o servicio por más de un año, el beneficio corre a partir del segundo año, los Fondos de reserva equivalen a la doceava parte de la remuneración percibida por el trabajador durante el mes de servicio y su computo se hará de acuerdo al artículo 95 del Código de Trabajo.


Fecha de Depósito.- Los empleadores depositarán en el IESS hasta el 15 del siguiente mes el monto de Fondos de Reserva para los empleados con acumulación de fondos de reserva en el IESS, cuya planilla se genera automáticamente a partir del sueldo y extras ingresados. Para los trabajadores que reciben el fondo de reserva en su rol, recibirán junto con su remuneración mensual a fin de mes.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 6
PAGO DE NÓMINA				

4.1.6. Vacaciones.-Según el Art. 69 del Código de Trabajo: “Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluido los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o el mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones”.

Para que los empleados del Pobrediablo Cía. Ltda., soliciten el goce de sus vacaciones anuales, será necesario el siguiente procedimiento:

1. El empleado solicitará el goce de sus vacaciones anuales mediante el formato destinado para el efecto (Formato FRH-021).
2. En dicho formato se hará constar la información siguiente:
 - Fecha
 - Oficina
 - Tipo de vacaciones (gozadas, pagadas, etc.)
 - Cargo
 - Departamento
 - Nombre del remplazo (deberá ser remplazado únicamente por un empleado de la empresa)
 - Días pendientes
 - Periodo a liquidar
 - Días a gozar
 - Fecha desde y hasta cuando duraría sus vacaciones, observaciones si existieren
3. Es necesario hacer conocer que el remplazo debe ser otro empleado de la empresa, para lo cual es necesario que dicho formato deba ser enviado con 15 días de anticipación previa al día propuesto para de esta forma dar espacio de tiempo al análisis por parte del Jefe Administrativo, respecto de la factibilidad del remplazo.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 7
PAGO DE NÓMINA				


4. Una vez que se haya analizado el formato enviado y una vez que este cuente con la aprobación del Jefe Administrativo, el formato será enviado a la Gerencia General para su autorización definitiva, haciendo conocer al Departamento de personal.

Liquidación de pago de Vacaciones.- Según lo estipula el Código de Trabajo: “La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante el año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo periodo”. Para realizar el cálculo del monto a cancelar al empleado el área de recursos humanos tendrá en cuenta lo siguiente:

- Sumar los valores cancelados al empleado en todo el periodo que solicita las vacaciones el empleado.
- La sumatoria de los valores percibidos por el empleado deberá ser dividido para 24 como lo indica el código de trabajo.
- Verificar si el empleado tiene días adicionales por antigüedad en la empresa
- Una vez obtenido el valor por el pago de vacaciones, realizar el cálculo del aporte al IESS, en el 9.35%, si las vacaciones son gozadas. Elaborar la planilla de liquidación de vacaciones del empleado y registrar el mismo en el archivo historial del mismo.
- Enviar dichos valores para que sean cancelados por contabilidad, o por el procedimiento que la empresa estime conveniente.

4.1.7. Actas de Finiquito.- Una vez que se ha receptado la comunicación de parte de los distintos Jefes Administrativos, respecto a la salida del personal a su cargo, y la respectiva renuncia del empleado, el departamento de personal, procederá a realizar la correspondiente liquidación de haberes, la misma que deberá considerar los siguientes rubros:


- Verificar si el empleado no mantiene cuentas pendientes por cancelar a la empresa u otros organismos (Retención Judicial, etc.).

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 8
PAGO DE NÓMINA				

- El valor correspondiente al sueldo del último mes en el que el empleado o la parte proporcional a los días trabajados previa la renuncia del empleado.
- Los valores correspondientes por los décimos tercer y cuarto sueldo en su parte proporcional desde el último pago realizado.
- Verificar si se encuentra pendiente el goce de vacaciones anuales, en caso positivo, se debería realizar el cálculo correspondiente que se incluiría en la liquidación.
- Realizar el respectivo descuento de aportes y préstamos al IESS.
- Elaborar el respectivo aviso de salida, para presentarlo y legalizarlo en el IESS.

El Ministerio de Relaciones Laborales implementó el nuevo sistema de Generación de Actas de Finiquito en Línea, para lo cual las “Empresas, Establecimientos Comerciales, Personas Naturales e Instituciones de Carácter Social”, deben realizar los siguientes pasos:

1. Ingresar a la página web: www.mrl.gob.ec
2. Ingresar al link “Generar Actas de Finiquito en Línea” dentro del módulo Viceministerio de Trabajo y Empleo.
3. Registre su empresa o persona natural, llene el Acta Finiquito.
 - 3.1. Ingreso de datos
 - 3.1.1. Datos de la empresa o empleador, datos del empleado o trabajador
 - 3.1.2. Datos de información sobre la terminación de la relación laboral
 - 3.1.3. Cláusulas adicionales (opcional)
 - 3.1.3.1. Cálculo de la decimotercera remuneración
 - 3.1.3.2. Cálculo de la decimocuarta remuneración
 - 3.1.3.3. Vacaciones (no gozadas)
 - 3.1.3.4. Utilidades
 - 3.1.3.5. Otros ingresos
 - 3.1.4. Descuentos
 - 3.1.5. Total Calculado
4. Imprima el Acta de Finiquito.


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 9
PAGO DE NÓMINA				

5. Imprima los turnos que el sistema genera automáticamente.
6. Acuda al Ministerio de Relaciones Laborales, el día y hora señalada en el turno, adjuntando todos los requisitos que se encuentran en la página web: www.mrl.gob.ec, para ser atendido por el Inspector de Trabajo, aleatoriamente asignado.
Quito: (Salinas 1750 y Bogotá EX SENRES – MEZANINE)
Guayaquil: (Av. Olmedo 108-110 y Malecón, 1er. Piso, Inspectoría de Trabajo)
7. Firma y legalización de Actas de Finiquito ante el Inspector de Trabajo.

Requisitos para la firma del Acta de Finiquito frente al Inspector:

1. 3 impresiones originales con su respectiva firma del representante legal o empleador de cada una de las actas generadas por trabajador (no copias);
2. 1 copia del RUC (Empresa, Negocio, Actividad Comercial, Persona Natural)
3. 1 copia de un nombramiento vigente del Representante Legal (en caso de ser empresa), inscrito en el Registro Mercantil.
4. 1 copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación (actualizada) del Representante Legal o Empleador.
5. 1 copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación (actualizada) del trabajador.
6. Adjuntar copia de contrato cuando se trate de una labor eventual, obra cierta, ocasional, temporada o tiempo de prueba.
7. Adjuntar la notificación del desahucio pedido tanto por el trabajador como por el empleador ante el inspector del trabajo.
8. En caso de fallecimiento del trabajador adjuntar posesión efectiva.
9. Si el trabajador en el acta de finiquito tiene descuentos, la empresa o el empleador debe traer los justificativos necesarios.

4.1.8. Contratos de Trabajo.- Los contratos de trabajo se deben elaborar por triplicado y las firmas originales, debe constar nombres, dirección del trabajo, horario y días de trabajo.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 10
PAGO DE NÓMINA				

Los requisitos para presentar el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización son:


- Formulario de ingreso del contrato;
- 3 ejemplares de los contratos firmados;
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del empleado;
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del empleador y el nombramiento; y,
- Copia del ruc.

4.2. Elaboración de Rol de Pagos

Cálculo y pago de horas suplementarias y extraordinarias

Previo al pago de sueldos a los empleados, se determina entre las actividades del área de personal el control y revisión de horas suplementarias y extraordinarias para lo cual se pone a consideración los procedimientos y anexos, en base al detalle siguiente:

- Se realizará un control de asistencia del personal, el mismo que se encontrará a cargo de la persona encargada de recursos humanos.
- Así mismo se realizará una hoja de control de asistencia del personal el mismo que estará a cargo de la persona encargada de recursos humanos en el que se hará constar la hora de entrada y la hora de salida del trabajo, para el pago de horas extras se debe llenar la hoja de autorización de horas extras y debe ser firmada por el Presidente o Gerencia Administrativa, el cual servirá como sustento del detalle de horas. (Formato **FRH-017**).
- El reporte de horas suplementarias y extraordinarias serán enviados ala Gerencia Administrativa, máximo hasta el día 25 de cada mes, el mismo que analizará y colocará su conformidad con un visto bueno previo al envío del reporte al Departamento de Personal (**Formato FRH-018**).
- Para mejorar la aplicación oportuna del pago y cálculo de las horas extras se realizará el reporte desde el 26 del mes anterior hasta el día 25 del mes en curso, con lo que se optimizará el pago y las acreditaciones correspondientes a sueldos de los empleados de la empresa.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 11
PAGO DE NÓMINA				


- La persona encargada de recursos humanos, mantendrán un formato unificado de reporte de horas extras, en el que se hará un resumen diario de las horas suplementarias y extraordinarias (**Formato No. FRH-019**).
- El departamento de Personal, receptorá dichos reportes hasta el día 27 de cada mes para proceder a registrar dicha información con el reporte de autorización respectivo y previo a la realización de los roles de pago de la empresa el Pobre Diablo.
- La persona encargada del área de recursos humanos, designará se encargará de realizar los cálculos de horas extras, una vez obtenidos los reportes de las mismas previamente aprobados por la Gerencia Administrativa.
- Para calcular los valores a cancelarse por horas extras suplementarias y extraordinarias será preciso disponer de los siguientes criterios:

Cálculo Horas Suplementarias 50%.- Se entiende por hora extra suplementaria aquel tiempo que sobrepasa el tiempo de la jornada diaria de ocho horas.

Se considerará hora suplementaria al tiempo que sobrepase a partir de los treinta (45) minutos posteriores al cierre de las operaciones normales del local, y en los cuales sea estrictamente necesario que el empleado permanezca en las oficinas. Todo el personal tiene la obligación de estar presente en el lugar de trabajo diez (10) minutos previa a la apertura del local, por lo que dicho tiempo no se considerará como suplementario, salvo excepciones.

El cálculo del pago se lo registra en base a una relación del sueldo para los treinta días del mes y dividido para ocho horas este valor se lo multiplicará por 1,5 y se registrará dicho valor por el total de horas extras suplementarias reportadas.

(Sueldo / 30 días o 31 días / 8 horas x 1,5) X cantidad de horas reportadas
--

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 12
PAGO DE NÓMINA				

Cálculo Horas Extraordinarias 100%.- Se entiende por hora extraordinaria aquel tiempo laborado en las jornadas de descanso obligatorio tipificados en el Código de Trabajo, es decir: Sábados, Domingos, y feriados, o días de descanso asignados según horario, en los que la administración considere que la empresa deba laborar. El cálculo de dicho valor se lo registra calculando el valor del sueldo básico del empleado dividido para treinta días y dividiéndolo para ocho horas, multiplicada por dos por la cantidad de horas extraordinarias reportadas.


$\left(\frac{\text{Sueldo}}{30 \text{ días o } 31 \text{ días}} \div 8 \text{ horas} \times 2 \right) \times \text{cantidad de horas reportadas}$
--

- Dicho reporte será revisado en borrador por parte de la persona encargada del área de recursos humanos, en el que se analizará y se determinará si los cálculos realizados son los correctos, para lo que autorizará emitir el informe definitivo de las horas suplementarias y extraordinarias.
- Una vez emitido el reporte definitivo, este será entregado al Contador para su aprobación definitiva.

4.3. Actividades Especiales

4.3.1. Carpetas de personal, Retenciones.- Dentro de las actividades a realizarse en el área de recursos humanos, se entiende la realización de actividades especiales tales como:

- Organización de archivos del personal del Pobrediablo Cía. Ltda.
- Elaboración de un archivo histórico individual del empleado que permita evaluar su desempeño con oportunidades como ascensos, cambios de actividades, etc.
- Mantener un archivo histórico de las novedades que tengan relación con el personal en lo referente a Cargo, remuneración, ciudad, descuentos, llamados de atención u otros que se realicen para lo cual deben de ser notificados al departamento de recursos humanos de manera oportuna por parte de los Jefes administrativos, jefes o gerentes de área con las aprobaciones correspondientes.
- Realizar retenciones para el pago a terceros en instituciones como: SRI, Tribunal de menores, IESS, etc.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 13
PAGO DE NÓMINA				

4.3.2. Salida del Personal.- Para el hecho de la salida del personal al igual que al ingreso se proporcionará un Formato FRH-020, en el que el área de recursos humanos tenga conocimiento del personal que deja de laborar en el grupo de empresas, el cual estará a cargo del respectivo Jefe Administrativo regional y en el mismo se detallará la información siguiente:

- Nombre del empleado
- Cargo
- Fecha de salida
- Departamento
- Motivo de salida : Renuncia voluntaria, despido o visto bueno


Además se utilizará el espacio suficiente para colocar observaciones si existieren en relación a la relación laboral con el empleado para referencias posteriores.

Este documento debe ser llenado y autorizado con la firma del Jefe Administrativo, dicho documento debe ser confirmado su recepción con la firma de quien recibe la comunicación, caso contrario el departamento de recursos humanos determinará como que el empleado que ha salido de la empresa sigue laborando con normalidad, la falta de comunicación oportuna creará las responsabilidades correspondientes.


Una vez confirmado por recursos humanos, se procederá con la liquidación de haberes y se archivará la carpeta del empleado en un lugar destinado en forma exclusiva para archivos de personal que ha egresado de la empresa.

4.3.3. Impresión y entrega de del Rol de Pagos Individual

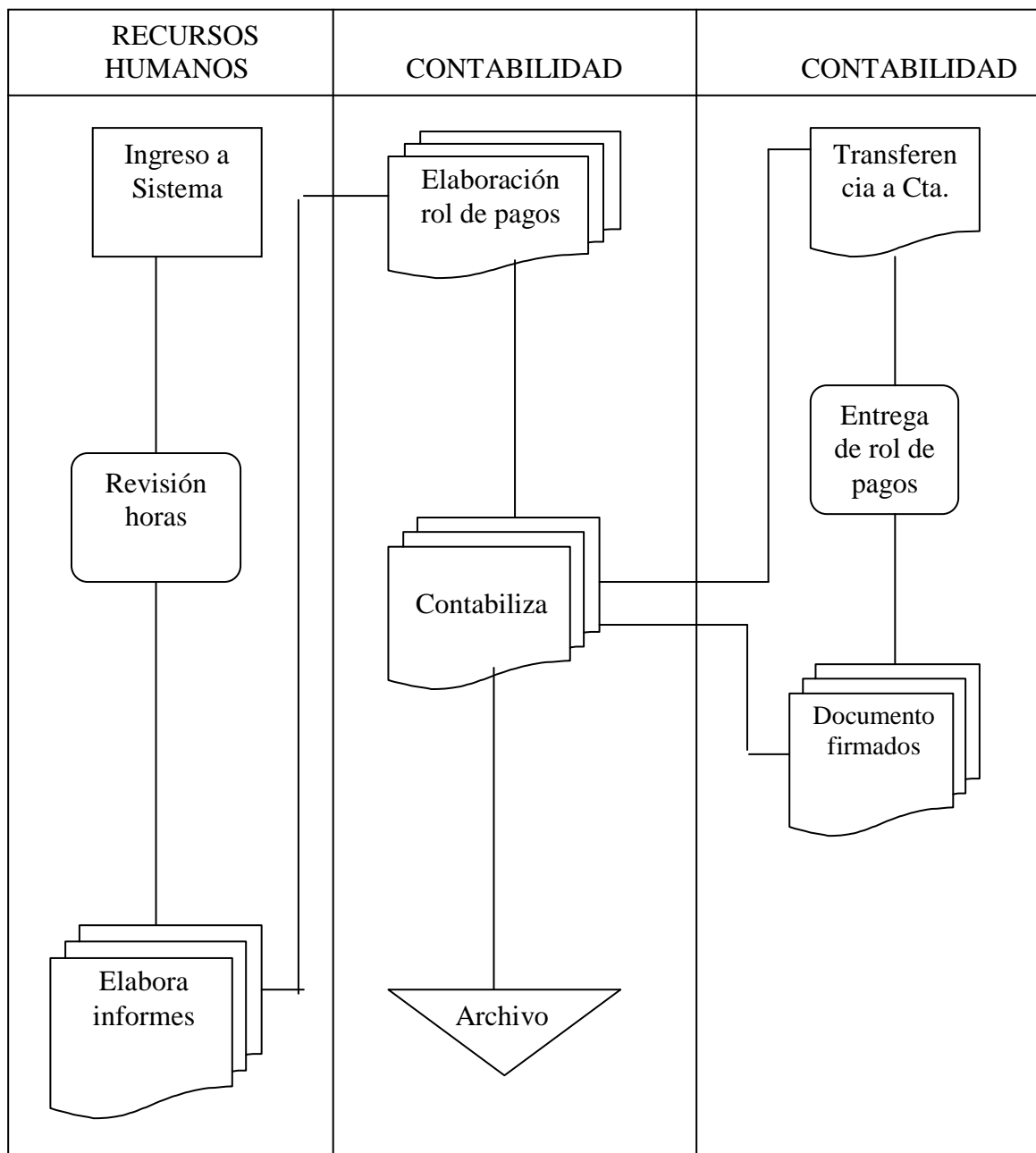
- El departamento de personal, mediante el sistema utilizado para el efecto elaborará los respectivos roles de pagos individuales de los empleados del Pobrediablo Cía. Ltda., para dicho procedimiento serán considerados los siguientes puntos:
- Luego de elaborados los roles de pago individuales, de estos se realizará un detalle para entregar a Recursos Humanos.


 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 14
PAGO DE NÓMINA				

- Luego de corroborar el detalle junto a los roles de pago, la persona encargada de Recursos Humanos se encargará de distribuir a los empleados y receptar la firma respectiva en el original.
- En caso de existir novedades referentes a los sueldos de los empleados, estas serán comunicadas por escrito ala Gerencia Administrativa, para que se pueda realizar el respectivo seguimiento.

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.		Procedimiento de RRHH No: PRH-001		
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 15
PAGO DE NÓMINA				

5. DIAGRAMA DE FLUJO



 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 16
PAGO DE NÓMINA				

6. FORMATOS
FORMATO FRH-017

REPORTE DE HORAS EXTRAS

AL MES DE

EMPRESA : EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.

FECHA :

SECCIÓN :

NOMINA	CARGO	HORAS EXTRAS			ATRASO	OBSERVACIÓN
		50%	100%	25%		

NOMINA	CARGO	HORAS EXTRAS			ATRASO	OBSERVACIÓN
		50%	100%	25%		

VTO. BNO
GERENCIA ADMINISTRATIVA

FORMATO FRH-018

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

			LUN - VIER	SABADO
EMPRESA :		HORA / ENTRADA :		
CIUDAD :		HORA / SALIDA :		
MES Y AÑO :		HORAS LABORABLES :		
EMPLEADO :		TIEMPO DE LUNCH :		
CARGO :		TOTAL H. EN LOCAL:		

DIA	FECHA	H. ENTRADA	H. SALIDA	HORAS 50%	HORAS 100%
MIERCOLES	1-FEB-12				
JUEVES	2-FEB-12				
VIERNES	3-FEB-12				
SABADO	4-FEB-12				

LUNES	6-FEB-12				
MARTES	7-FEB-12				
MIERCOLES	8-FEB-12				
JUEVES	9-FEB-12				
VIERNES	10-FEB-12				
SABADO	11-FEB-12				

LUNES	13-FEB-12				
MARTES	14-FEB-12				
MIERCOLES	15-FEB-12				
JUEVES	16-FEB-12				
VIERNES	17-FEB-12				
SABADO	18-FEB-12				

LUNES	20-FEB-12				
MARTES	21-FEB-12				
MIERCOLES	22-FEB-12				
JUEVES	23-FEB-12				
VIERNES	24-FEB-12				
SABADO	25-FEB-12				

LUNES	27-FEB-12				
MARTES	28-FEB-12				
MARTES	29-FEB-12				

FIRMA ENCARGADA DE LOCAL

FORMATO FRH-019

DETALLE DE HORAS EXTRAS																															
LOCAL :																								PERIODO				Del		al	
																		TOT		AL											

FECHAS		28	29	30	31	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	50%	100%
DIAS (L,M,M,J,V,S,D)																																
NOMBRES																																
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																

JEFE DE
LOCAL

FORMATO FRH-020

Notificación de SALIDA de Personal

COMPAÑÍA: EL POBRE DIABLO S. A.

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

OFICINA:

FECHA DE SALIDA:

DEPARTAMENTO:

MOTIVO DE SALIDA :

()

RENUNCIA VOLUNTARIA

()

DESPIDO

()

VISTO BUENO

OBSERVACIONES:

FECHA :

**FIRMA DE
GERENTE ADMINISTRATIVA**


CONFIRMADO DEPARTAMENTO RRHH

FORMATO FRH-021**SOLICITUD DE VACACIONES****COMPAÑÍA: EL POBRE DIABLO S.A****FECHA DE SOLICITUD:** _____**OFICINA:** _____**TIPO:** _____**NOMBRE DEL SOLICITANTE:** _____**CARGO:** _____**DEPARTAMENTO:** _____**NOMBRE DEL REEMPLAZO:****FIRMA****DIAS PENDIENTES****PERIODO A LIQUIDAR****DIAS A GOZAR****DESDE:****HASTA
(inclusive):****OBSERVACIONES:****FIRMA DEL
SOLICITANTE****CUMPLIMIENTO****GERENCIA
GENERAL****REVISADO:****FECHA:****Departamento de
Personal**



EL POBRE DIABLO CAFÉ,
POBREDIABLO CÍA. LTDA.

APLICACIÓN DE NIIF PARA PYMES BENEFICIO A LOS EMPLEADOS

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 1
APLICACIÓN DE NIIF PARA PYMES: BENEFICIO A LOS EMPLEADOS				

ANEXO No. ARH-004

1. Objetivo
2. Políticas
3. Normas
4. Procedimientos
5. Aplicación de Beneficio a Empleados en la empresa El Pobrediablo Cía. Ltda. para el año 2010

1. OBJETIVO


Identificar claramente las políticas, normas y procedimientos para la aplicación por primera vez la Niif para Pymes: Sección 28 Beneficios a los Empleados.

2. POLÍTICAS

- El cálculo de la bonificación por desahucio se aplicará a trabajadores se hayan cumplido el año de labores en la compañía.
- El cálculo de jubilación patronal se aplicará para trabajadores que hayan cumplido diez años de labores en la compañía.
- No existe política de compra de renunciadas, ni despidos.

3. NORMAS

- Para el cálculo de la bonificación por desahucio se aplicará la siguiente fórmula:
- Número de años completos cumplido * 25% de la última remuneración
- Para el cálculo de la jubilación patronal se aplicará

 EL POBRE DIABLO CAFÉ, POBREDIABLO CIA. LTDA.			Procedimiento de RRHH No: PRH-001	
Revisión -1-	Fecha 28 Febrero 2012	Realizado por:	Autorizado por:	Página 2
NIFF PARA PYMES: BENEFICIO A EMPLEADOS				

4. PROCEDIMIENTO

SECCIÓN 28 BENEFICIO A LOS EMPLEADOS

1. Se procede a llenar una matriz con los siguientes datos:

- Apellidos y nombres
- Fechas de entrada

Ítem	Apellidos- Nombres	Fecha de entrada	Número de años	Bonificación por desahucio	Bonificación por despido	Jubilación Patronal

2. Con estos datos la matriz calcula automáticamente los beneficios:

- Bonificación por Desahucio;
- Bonificación por Despido;
- Jubilación Patronal; y
- Impuesto Diferido.

3. Asientos contables para el año de aplicación por primera vez de la Niif para Pymes:

Asiento Contable por Reconocimiento del Costo por Beneficio a los Empleados			
Débito	Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción		\$ 3.541,50
Crédito	por Primera Vez de las Niifs		
Crédito	Jubilación Patronal		
Crédito	Otros Beneficios o no Corrientes para los Empleados		\$ 3.541,50
Asiento contable por Reconocimiento del Impuesto Diferido en Costo por Beneficio a los Empleados			
Débito	Activos por Impuesto Diferido		\$ 885,37
Crédito	Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción por Primera Vez de las Niifs		\$ 885,37

6. APLICACIÓN DE BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS AÑO 2010

No.	Fecha de Ingreso	Apellidos y Nombres	C.C.	Último Sueldo	Años de Servicio	Bonif. Desah.	Impuesto Diferido
1	01-Jul-03	AGUILAR ALVEAR MARIA	1703652634	\$261,0	7,5068	\$ 489,82	\$ 122,46
2	01-Ago-09	ANDRADE PAZMIÑO GABRIEL	1713237111	\$120,0	1,4164	\$ 42,49	\$ 10,62
3	20-Oct-08	BORRERO BENAVIDEZ ABEL JACINTO	1718874678	\$240,0	2,1973	\$ 131,84	\$ 32,96
4	14-Sep-08	BRENCHE CENTENO ROBERTO CARLOS	1715991707	\$500,0	2,2959	\$ 286,99	\$ 71,75
5	08-Mar-10	CARTAGENA IZA DIEGO ARMANDO	1720859345	\$240,0	0,8164	\$ 48,99	\$ 12,25
6	01-Ago-05	CAZA CHIMBOLEMA CECILIA PILAR	1718525858	\$452,0	5,4192	\$ 612,37	\$ 153,09
7	16-Abr-08	CHAVEZ CENTENO DIEGO SAUL	1715195796	\$240,0	2,7096	\$ 162,58	\$ 40,64
8	01-Ene-08	ENDARA MALDONADO PATRICIA INES	1706922083	\$700,0	3,0000	\$ 525,00	\$ 131,25
9	15-Nov-08	ESPINOZA CENTENO DAVID	1714751631	\$270,00	2,1260	\$ 143,51	\$ 35,88
10	13-Oct-10	GONZALEZ PAEZ ROSA NATALIA	1719953844	\$240,00	0,2164	\$ 12,99	\$ 3,25
11	16-Jul-10	ITAS REYES CARLOS EDUARDO	1720247822	\$240,00	0,4603	\$ 27,62	\$ 6,90
12	01-Jul-09	JIMENEZ CASA VICTOR FERNANDO	1717621898	\$240,00	1,5014	\$ 90,08	\$ 22,52
13	01-Dic-10	KIRA LIA NELSON ARCOS	1713741146	\$69,00	0,0822	\$ 1,42	\$ 0,35
14	13-Jul-10	LOOR PAREDES MIGUEL JAVIER	0914930938	\$240,00	0,4685	\$ 28,11	\$ 7,03
15	02-Abr-08	MINGA SATAMA CARMEN MARIA	1715502744	\$300,00	2,7479	\$ 206,10	\$ 51,52
16	15-Nov-08	MINGA SATAMA LILIANA LISBETH	1715502751	\$240,00	2,1260	\$ 127,56	\$ 31,90
17	16-Jul-10	MUÑOZ CASA ANA GABRIELA	1722914791	\$240,00	0,4603	\$ 27,62	\$ 6,90
18	19-Jul-10	MUÑOZ CASA MAYRA VERONICA	1723940019	\$120,00	0,4521	\$ 13,56	\$ 3,39
19	17-May-10	PEREZ PALACIOS MARIA GABRIELA	1804154027	\$120,00	0,6247	\$ 18,74	\$ 4,68
20	04-Oct-10	PILLAJO PILLAJO JENNY NOEMI	1720104908	\$400,00	0,2411	\$ 24,11	\$ 6,03
21	17-Mar-10	PLUAS GARCIA JULIAN EDUARDO	0920575685	\$240,00	0,7918	\$ 47,51	\$ 11,88
22	01-Dic-10	RECALDE HERNANDEZ FERNANDO	1719187385	\$72,00	0,0822	\$ 1,48	\$ 0,37
23	06-Abr-10	ROSETO GARCIA PEDRO RAUL	0923203814	\$240,00	0,7370	\$ 44,22	\$ 11,05
24	20-Dic-11	SOLORZANO VILELA DELIA	1313350991	\$55,50	-0,9699	-\$ 13,46	-\$ 3,36
25	15-Jun-10	TAMAYO CAÑAR FLAVIA	1716427115	\$120,00	0,5452	\$ 16,36	\$ 4,09
26	01-Oct-08	TOALA PINELA SAMUEL B.	1301803738	\$280,00	2,2493	\$ 157,45	\$ 39,36
27	01-Dic-10	TORRES ALBORNOZ MARIA	1714622865	\$120,00	0,0822	\$ 2,47	\$ 0,62
28	01-Jul-08	VARGAS CENTENO VICTOR	1717163222	\$240,00	2,5014	\$ 150,08	\$ 37,52
29	01-Jul-09	VILLALBA SUAREZ LOURDES	1718658394	\$280,00	1,5014	\$ 105,10	\$ 26,27
30	15-Sep-10	ZAMBRANO ZAMBRANO MARIA B.	0503164774	\$120,00	0,2932	\$ 8,79	\$ 2,20
						\$ TOTAL	\$ 885,37

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTEAGA PÉREZ ANDA, María Alejandra, *Creación e Implementación del departamento de recursos humanos en la empresa ILUMINATEC*, Tesis Universidad Católica del Ecuador , Quito–Ecuador 2005.
2. BOHLANDER, George -SHERMAN, Artur - SNELL, Scott, *Administración de recursos humanos*, 12ª. Edición, España 2008.
3. BONACHE, Jaime -CABRERA, Angel, *Administración de Recursos Humanos*, 2da. Edición, Editorial Pearson Educación S.A. , Madrid 2006.
4. CASTILLO APONTE, José – *Administración de personal Un enfoque hacia la calidad*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Santa Fé de Bogotá DC-Colombia 2006.
5. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 202.
6. DESLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Décimo Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México 2009.
7. OLAN, Simon – SCHULER, Randall S. - VALLE CABRERA, Ramón, -*La Gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw Hill Interamericana, España 1999.
8. FASANO, Virginia – GÓMEZ, Cecilia, *El éxito de la Gestión Humana*, Editorial Impresiones Democracia, Montevideo–Uruguay 2008.
9. GÓMEZ, Luis – BALKIN, David – BARDY, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Pearson Educación S.A., 2008.

www.sri.gob.ec

www.mrl.gob.ec

www.iess.gob.ec